

Кристоф Гиза
Лена Шиллер

NEW BUSINESS ORDER
КАК СТАРТАПЫ МЕНЯЮТ ЭКОНОМИКУ И ОБЩЕСТВО

Москва **2020**

УДК 94(430.2)
ББК 63.3(4Герм)63
Г 27



Гиза, К.

Г 27 **New Business Order** : Как стартапы меняют экономику и общество /
Кристоф Гиза, Лена Шиллер. — Москва : Сектор, 2020. — 220 с.

ISBN 978-5-903135-70-7

Ежедневно мы становимся свидетелями изменений, связанных с технологическими переменами начала XXI века. Свободный обмен информацией в Интернете перестраивает алгоритмы. Смартфоны и социальные сети меняют экономику во всём мире. Кристоф Гиза и Лена Шиллер обращают внимание на то, что эти технологические и экономические сдвиги имеют ещё несколько измерений: социальное, философское и политическое. Авторы показывают, что новый деловой порядок, New Business Order, меняет и ценностные представления: либеральные ценности — этико-философский фокус на свободе и достоинстве отдельного человека — приобретают новую значимость.

УДК 94(430.2)
ББК 63.3(4Герм)63

ISBN 978-5-903135-70-7

© Фонд Фридриха Науманна, 2020
© Игорь Шматов, перевод, 2019
© Издательство «Сектор», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ. NEW BUSINESS ORDER И ЛИБЕРАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	5
<i>Ю. фон Фрайтаг-Лорингховен</i>	
НОВАЯ ПОЛИТИКА ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ	7
<i>Ф. Виссинг</i>	
АТМОСФЕРА СВОБОДЫ	10
<i>Л. Шиллер, К. Гиза</i>	
ПРОЛОГ	12
ЧАСТЬ 1	16
Реальность как непрерывное нарушение порядка вещей	16
Нарушенные отношения	30
Креативная экономика: мы уже здесь?	39
Инновации говорят за себя	47
Молчание леммингов	53
Одиночество на вершине	60
И чуть-чуть чутья	68
ЧАСТЬ 2	76
Быть другим	76
Гул толпы	88
Кувырок коворкинга	95
Прикладное скунсоводство	102
Разговор дороже денег	108
Учиться отпускать	115
Один за всех и все за одного	122
Мирные революционеры	130
Будь как Google: будь собой	142

ЧАСТЬ 3	150
Взрастить мятежников	150
О пользе трения	158
Безумство гениев	165
Когда soft skills твердеют	173
Размер теряет значение	182
Карманные острова свободы	190
Оксюморон Шумпетера	197
Не спать!	205
Вон из зоны комфорта	214
КОМПАНИИ И ПРОЕКТЫ — ГЕРОИ КНИГИ	217

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ. NEW BUSINESS ORDER И ЛИБЕРАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

Каждый день мы становимся свидетелями драматических изменений, которые нам готовят технологические перемены начала XXI века. Свободный обмен информацией в Интернете перестраивает алгоритмы. Смартфоны и социальные сети меняют экономику во всём мире, прежде всего в области услуг. Кристоф Гиза и Лена Шиллер в своей книге обращают внимание на то, что эти технологические и экономические сдвиги — со всеми технологическими стартапами, провайдерами новых услуг и онлайн-продавцами — имеют ещё несколько измерений: социальное, философское и политическое. Авторы показывают, что новый деловой порядок, New Business Order, меняет не только образ нашей работы, но и целый ряд ценностных представлений.

Либеральные ценности — то есть этико-философский фокус на свободе и достоинстве отдельного человека — снова приобретают значимость. В условиях меняющейся экономики человеку становится проще освободиться от закостенелых иерархий, «вертикальных» организационных форм. Интернет открывает возможности для принципиально новых бизнес-моделей, основанных на творчестве, динамичном свободомыслии и социальной компетенции, которые приходят на смену конформизму, лояльности и стремлению к стабильности. Больше века тому назад русский философ Николай Бердяев так сформулировал либеральный моральный императив, особенно актуальный во времена перемен: «Мы освободимся от внешнего гнёта лишь тогда, когда освободимся от внутреннего рабства»¹. Кристоф Гиза и Лена Шиллер рассуждают о том, какой вклад New Business Order может внести в этот освободительный процесс, охарактеризованный Иммануилом Кантом ещё задолго до Николая Бердяева как «выход человека из состояния своего несовершенноголетия, в котором он находится по собственной вине»².

Своими публикациями и проектами в области предпринимательства Фонд Фридриха Науманна старается внести свой вклад в этот процесс в России, Германии и других странах. Так называемые «Fuckup Nights» («Ночи провалов»), которые наш Фонд организует в России с 2016 года, а с 2017 года и во многих других странах, не просто служат взаимодействию потерпевших

1 Николай Александрович Бердяев. Философская истина и интеллигентская правда, «Вехи» (1905).

2 Иммануил Кант. Ответ на вопрос: что такое просвещение? (1784).

неудачу компаний и проектов, но призваны способствовать культурным переменам, в ходе которых предпринимательство получает поддержку как самостоятельная экономическая деятельность. Этой же цели служат наши подкасты для женщин, в которых предпринимательницы делятся своим опытом, и общественные дискуссии о будущем экономики или социального предпринимательства. При этом Кристоф Гиза и Лена Шиллер объясняют, каким образом предпринимательская деятельность в новые времена содействует философским и общественным переменам.

Собственно, технологические и экономические изменения всегда имели социальное и политическое измерение. Новые изобретения и инновации появлялись в истории преимущественно на фоне экономического прогресса при свободе мысли и действия в надёжных рамочных условиях. Наряду с экономическими изменениями новые изобретения и инновации части выступали катализаторами общественных и политических перемен. Промышленная революция XVIII века неслучайно началась именно в Великобритании. Экономическая свобода британских граждан, защищённая независимыми судами, контроль королевской власти и правительства со стороны сильного парламента, идеи свободной торговли и дух предпринимательства — всё это создавало более благоприятные условия, чем, скажем, в Германии или России.

Адам Смит, как очевидец, описал в своей книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», как экономический успех и инновация возникали не благодаря государственному регулированию, но благодаря прежде всего свободной предпринимательской деятельности людей¹. Мы знаем, что за промышленной революцией последовали кардинальные социальные изменения, приведшие к урбанизации и возникновению рабочего класса. Изменения в экономике и технологиях ускорили и процесс выравнивания прав женщин.

Однако процесс «выхода человека из состояния своего несовершеннолетия» в условиях New Business Order не является линейным, в отличие от исторического материализма марксистов. От решений многих отдельных людей будет зависеть, смогут ли новые времена принести больше свободы, самоопределения и процветания, или нет. Поэтому имеет смысл разобраться в концепции и анализе, изложенных в этой книге. Это помогло бы развитию компаний и российской экономики в целом и дальнейшему личностному росту читателя в частности.

*Юлиус фон Фрайтаг-Лорингховен,
Фонд Фридриха Науманна*

1 Адам Смит. Исследование о природе и причинах богатства народов (1776).

НОВАЯ ПОЛИТИКА ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Кто видит только то, что есть,
не увидит того, что может быть!*

Цифровой век — век кардинальных изменений. Молодые стартапы бросают вызов традиционным компаниям и ставят под сомнение само их существование. Перемены охватывают не только сферу экономики, но и всё общество в целом.

Крупная компания, успешная сегодня, завтра может оказаться на свалке истории. Динамика технологического развития придаёт новую динамику экономике и, таким образом, всему обществу. Каждый должен осознать: те, кто игнорируют этот тренд и пытаются, несмотря ни на что, сохранить существующие структуры, всё равно не смогут помешать переменам. Более того, последствия этого могут стать поистине разрушительными. Поэтому бояться дигитализации, бояться перемен неконструктивно. Напротив, нужно быть открытым всему новому, следить за происходящими процессами и участвовать в них, используя возникающие при этом возможности.

Традиционная экономическая политика формировалась под сильным воздействием идеологии индустриализма и по этой причине не в состоянии в должной мере учитывать потребности компаний, порождённых миром дигитализации. Государственная политика поддержки промышленного развития ориентирована на производство машин, оборудования и соответствующие инвестиции, и в гораздо меньшей степени — на поддержку инноваций и цифровых бизнес-моделей. Поэтому в земле Рейнланд-Пфальц мы подготовили собственную исследовательскую программу «Инновационные стартапы». Она направлена на определение объектов государственной поддержки, которая позволила бы им, имея в виду создание стоимости в экономике, не ограничиваться производством новых машин и строительством производственных помещений, а в большей мере включать структуры, разрабатывающие новые идеи и нетехнологические инновации. Реализация этой программы уже даёт первые обнадеживающие результаты.

Тот, кто сегодня наблюдает за нашими успешными компаниями, часто забывает, что и они когда-то начинали с малого. Сегодня компания BASF — всемирно известный концерн, но у её истоков стоял один человек, золотых дел мастер, у которого был ряд идей. Поэтому для меня уже недостаточно

делать ставку на хорошие экономико-политические рамочные условия, руководствуясь консервативными убеждениями. Я хочу создать экономико-политическую экологическую систему — систему, которую прежде всего будет отличать способность к регенерации. Мы не знаем, какая идея овладеет умами людей завтра, поэтому эти рамочные условия нужно формировать таким образом, чтобы они позволяли по возможности каждой идее воплотиться в жизнь.

Такая экономико-политическая экологическая система будет более устойчивой и в социальном отношении, поскольку в ней предприятиям, препятствующим общему развитию, будут противостоять новые компании. В лесу невозможно предотвратить умирание старых деревьев, но можно позаботиться о том, чтобы на их месте выросли новые, молодые. Безопасная и стабильная экономика не возникает за счёт консервации существующих структур — она порождается динамикой развития и переменами. Тот, кто отказывается признать эти перемены, только ускоряет их, поскольку на поддержание изживших себя структур, которые в конечном счёте всё равно не удастся сохранить, впустую растрачиваются ценное время и ресурсы. Поэтому так важно, прежде всего имея в виду создание новых успешных площадок экономического развития, думать не только о том, чем мы располагаем сегодня, но и о том, что может произойти в будущем.

Исходя из этого, я, как министр экономики, инициировал создание альянса в интересах новых предприятий. Именно для них политическая поддержка имеет огромное значение, поскольку, в отличие от существующих предприятий или отраслей, они ещё не располагают организованным представительством собственных интересов. В альянсе объединены стартапы, учредители новых компаний, экономические союзы и другие заинтересованные стороны. Наша цель — как можно раньше выявлять и устранять препятствия, сдерживающие экономический рост и процесс инноваций, с тем чтобы как можно больше идей получили шанс на полноценную реализацию.

Нам следует быть осмотрительными и не допустить — опасаясь злоупотреблений — упрощения наших представлений о дигитализации. Тем более что в этом случае мы рискуем упустить из виду самое важное. В качестве примера можно привести сельское хозяйство. Едва ли есть другой такой сектор в экономике, где бы процесс дигитализации приобрёл столь высокую динамику. Крестьянское подворье и стартап — кому-то употребление этих понятий в одном смысловом ряду может показаться странным, однако в сельских промышленных регионах оно не что иное как отражение реальности. Создав инфраструктуру GeoBox, мы предоставили в распоряжение наших рейнланд-пфальцских компаний централизованную информационную систему, с помощью которой они могут получать специфические информационные услуги на условиях полной конфиденциальности.

Неважно, идёт ли речь об удобрениях, защите растений или охране окружающей среды, именно в сельском хозяйстве дигитализация ознаменовала собой начало новой эры. Если раньше главной задачей в сельском хозяйстве называли механизацию, повышение эффективности, то сегодня в качестве таковой выступает дигитализация, которая к тому же обеспечивает более нравственный и экологичный характер отрасли. Внесение удобрений происходит в точном соответствии с потребностями растений, кормление животных может осуществляться с учётом индивидуальных потребностей каждой конкретной особи... А ведь мы находимся ещё только в самом начале перемен!

Приведённые примеры показывают, что мы не должны относиться к дигитализации как к чему-то малозначимому. Предоставим же ей пространство для развития, возьмём её на вооружение. Книга Кристофа Гизы и Лены Шиллер является для меня важным вкладом в достижение этой цели. Она помогает лучше понять и правильно расставить по своим местам то, что происходит не только в мире идей на этапе стартапов, но и в окружающей их действительности.

Нас ожидает увлекательное, динамичное будущее, и мы должны предоставить ему шанс стать ещё лучше, чем наше настоящее.

*Д-р Фолькер Виссинг,
министр экономики, транспорта,
сельского хозяйства и виноделия
земли Рейнланд-Пфальц*

АТМОСФЕРА СВОБОДЫ

Книга «New Business Order» впервые появилась на немецком книжном рынке в 2014 году. Это была первая книга, посвящённая становлению хозяйственного порядка на принципах, определяемых феноменом дигитализации экономики. Поэтому неслучайно она привлекла к себе внимание широкого круга читателей. С того времени прошло уже несколько лет, однако темы дигитализации, «новой работы» и лидерства не только не исчезли с повестки дня, но и остаются в центре активной общественно-политической дискуссии. Сегодня едва ли можно найти такую компанию, которая не принимала бы по этому поводу красиво сформулированных программ, такого политика, который не использовал бы как нечто само собой разумеющееся понятия из лексикона дигитализации. Означает ли это, что всё произошло именно так, как мы этого желали? Наш ответ — однозначно нет. Сами по себе использованные нами тогда понятия за прошедшее время действительно стали достаточно известными, но принципы, которые мы изложили в «New Business Order», с завидной регулярностью интерпретируются неверно.

В 1859 году философ Джон Стюарт Милль опубликовал своё основополагающее и сегодня не потерявшее актуальности произведение «О свободе». Это может показаться удивительным, но Милль 160 лет тому назад сформулировал некоторые важные принципы, на которые должен опираться современный экономический порядок, чтобы быть успешным в долгосрочной перспективе. Кое-какие из них могут звучать банально, например утверждение, что «всегда есть надобность не только в таких людях, которые бы открывали новые истины и раскрывали заблуждения, ошибочно принятые за истину, но прежде всего такие, кто на практике открывал бы новые пути». Однако реальность достаточно часто свидетельствует об обратном.

Многие компании всё ещё верят, что могут разработать инновационные продукты на чертёжной доске. Или что для этого достаточно оформить рабочие помещения так, чтобы они, радуя глаз сотрудников, скачкообразно повысили их творческий потенциал. «Новая работа», одно из наиболее часто употребляемых в экономической литературе понятий, весьма редко трактуется как принцип гибкого взаимодействия отвечающих за свой участок работы людей. Зато оно активно используется применительно к большим офисным помещениям, создаваемым исключительно в целях достижения большей эффективности. «Даже самые лучшие верования и самые лучшие

действия людей имеют большую склонность превращаться в простой механизм», как в своё время писал Милль. И эта механистичность суть полная противоположность творчеству, гибкости и инновационности.

В свою очередь, ответственные лица в системе управления и в политике часто склонны верить, что абсурдные бюрократические требования и политический климат страха и запугивания не имеют отрицательных последствий для развития экономики, если школьное и университетское образование находится на достаточно высоком уровне. Но и они неправы. Гонконг в последние десятилетия развивался столь успешно только потому, что город мог дышать воздухом свободы, в то время как вокруг него господствовала плановая экономика, где умные головы не поощрялись, а подвергались преследованиям. Теперь же, когда Коммунистическая партия Китая всё активнее протягивает свои щупальца в том числе и в направлении Гонконга, молодые люди, получившие хорошее образование, выходят на улицы, рискуя своим благополучием и здоровьем. Причём именно потому, что знают: если они сейчас не будут протестовать, то пройдёт совсем немного времени — и чуждая им система, подобно спруту, задушит в их городе любые проявления креативности, инновационности и готовности идти на риск.

«Гениальные люди всегда были и, по всей вероятности, всегда будут в малочисленном меньшинстве; но, чтобы иметь их хотя в этом меньшинстве, необходимо сохранять почву, которая их питает. Гении могут свободно дышать только в атмосфере свободы»¹ — к этому выводу, который не утратил своей истинности и в наши дни, Стюарт Милль пришёл в 1859 году. Однако было бы ошибкой верить, что «правильных людей» всегда можно идентифицировать заранее и только им предоставить соответствующие свободы. Этого не может сделать никто. В том числе и нам в последние годы приходилось наблюдать, как отдельные предприниматели и компании из тех, что мы в «New Business Order» привели в качестве положительных примеров, потерпели фиаско и на их место пришли другие, о которых тогда нам вообще не было известно. Тем не менее принципы, следуя которым можно добиваться успехов, не изменились. Мы рады, что теперь об этих принципах можно прочитать и на русском языке, и мы надеемся, что какие-то из наших идей, изложенных в «New Business Order», получат положительный отклик в экономических и политических кругах и в вашей стране.

Лена Шиллер и Кристоф Гуза

Сентябрь 2019 года

1 Цит. по: О Свободе : Антология мировой либеральной мысли (I половины XX века). М. : Прогресс-Традиция, 2000. С. 288–392; пер. с англ. А. Н. Неведомского. (*прим. ред. перевода*).

ПРОЛОГ

Поистине непросто быть менеджером в наше время. Всё находится в движении, под сомнение ставятся истины, ещё недавно казавшиеся вечными. Знания и навыки стремительно устаревают и больше не обещают благополучия, а до пенсии ещё далеко. Одновременно усиливается давление извне, причём сразу со всех сторон. Боссы перестают понимать, что происходит там, в большом мире. Они как улитки прячутся в своих домиках, вместо того чтобы, набравшись мужества, принимать ответственные решения. При этом они, конечно же, ожидают прежней эффективности от своих компаний, цифры должны сходиться. А между тем маржа и обороты продолжают падать. Дела не идут лучше оттого, что в ежегодных прогнозах с традиционным постоянством предсказывается изменение направления тренда. Бумага стерпит всё, но тот клиент, каким его знали раньше, — его просто больше нет. Теперь он требует скорейших и лучших решений по выгодным ценам. Вал его больше не устраивает, ему нужны решения под конкретный заказ и, между прочим, с учётом экологических и социальных аспектов. И если он эти решения не получит, то разработает их для себя сам.

Рынок становится прозрачным, и на нём резвится всё больше компаний, которых пять лет назад не существовало. Создаётся впечатление, что свихнулись не только клиенты, но и наёмные работники, причём прежде всего именно те, кого хотелось бы заполучить для себя. Чем лучше они профессионально подготовлены, тем точнее они представляют, чего хотят. Но в большинстве случаев это совсем не то, что работодатели готовы им предложить. Не имеет значения, какие программы предполагается запустить, сколько новых идей проходит обкатку и сколько специальной литературы прочитано. Всё это не даёт ответов на вопросы этого нового времени, когда, кажется, всё идёт наперекосяк. Как тут не прийти в отчаяние.

Всем, кто уже испытал всё это на себе, мы хотим с помощью этой книги дать в руки инструмент, который поможет совладать с ситуацией. Тем же, кто всё ещё продолжает верить, что развитие их не коснётся, мы бы хотели помочь избавиться от этой иллюзии. Менеджеру, который в ближайшие пять лет не собирается на пенсию, так или иначе придётся иметь дело с этими новыми признаками нашего времени и решать, каким образом направить свою компанию по правильному пути. Поскольку — и это мы покажем на следующих страницах — нет, собственно говоря, никого, кто

может быть уверен в том, что его отрасль не испытает потрясений, каких Центральная Европа ещё не переживала после Второй мировой войны. «Нефтяной шок», падение Берлинской стены или первые последствия развития Интернета покажутся детским утренником в сравнении с тем, что случится в ближайшие годы. Это почувствуют на себе прежде всего крупные структуры, концерны: с одной стороны, им есть что терять, и больше, чем другим, а с другой стороны, они более неповоротливы и тем самым хуже к этим переменам подготовлены. Их лучшим ответом на ситуацию было бы перевернуть свою отрасль с ног на голову самим, не дожидаясь, что это сделает кто-то другой. Поскольку не вызывает сомнения: секторов, отраслей и компаний, которые созрели для такого деструктивного, то есть разрушающего, развития, становятся всё больше. Повсюду, где нарастают процессы дигитализации и переоценки ценностей, где средства производства становятся всё доступнее, перемены не заставят себя ждать. Шумпетер наверняка был бы в восторге, наблюдая эту чистую форму творческого разрушения, которую он описал более 70 лет тому назад.

Музыкальная индустрия являет сегодня собой, вероятно, наиболее цитируемый и показательный пример того, что дигитализация может сделать с целой отраслью. Её пример — другим наука о том, как нежелание признанных и уважаемых компаний увидеть в новых тенденциях шанс привело к тому, что изменения просто прошли по ним, оставив их далеко позади. Речь идёт о мультинациональных компаниях, производивших виниловые пластинки. Эффективные технологии всегда проложат себе путь. Тот, кто верит, что сможет успешно с ними бороться, оказывается не только по одну сторону с производителями пишущих машинок и музыкальными концернами, но и со средневековыми церковниками, которые пытались воспрепятствовать книгопечатанию. Или с луддитами XVIII и XIX веков, пытавшихся остановить индустриализацию. Среди застрельщиков изменений сегодня почти нет старых и хорошо известных игроков. В первую очередь это стартапы и даже целые сетевые структуры, состоящие из новых или ранее не принадлежавших к отрасли компаний и активных потребителей.

Экономика, как и всё общество в целом, находится в процессе преобразования, которое требуют от всех традиционных структур невероятной способности к адаптации. Становится всё яснее, что по-старому — то есть так, как оно шло худо-бедно начиная с экономического чуда, по когда-то установленным и практически неизменным правилам, — по-старому уже не будет. Мы попытаемся сопоставить различные перспективы: с одной стороны — крупных структур, концернов, иерархий и многолетней истории успеха и с другой стороны — мелких структур, стартапов, людей творческих, гибких и объединённых по сетевому принципу. Мы хотим объяснить новые принципы, определить возможности для их применения

и выявить возможные точки соприкосновения. Более того, мы хотим дать рекомендации по оптимальной организации этих точек соприкосновения и управлению ими. Таким образом, мы обращаемся прежде всего к тем, кто отвечает за компании или намерен отвечать за них в будущем. Но и для всех тех, кому так или иначе интересно, как будет выглядеть экономический порядок завтрашнего дня — *The New Business Order*, эта книга призвана стать источником вдохновения и понимания сути вещей. Во всяком случае, мы надеемся на это. Разумеется, у нас нет магического кристалла, который предсказывал бы нам будущее. Но будущему это и не требуется. То, что мы описываем в этой книге, уже существует и происходит на наших глазах. Только последствия этого для каждого пока разные.

Тот, кто говорит, чего он хочет, всегда должен сказать, чего он не хочет. Чего совершенно точно не хотим мы, так это заполнить большую часть этой книги вещами, которые были уже обстоятельно изложены умными людьми в других местах. Мы не собираемся заниматься здесь крупномасштабными исследованиями о взаимоотношениях поколений и пытаться стричь под одну гребёнку целые когорты индивидуалистов. И уж совершенно точно мы не намерены вновь вытаскивать на свет божий и разматывать истории, связанные с Apple, Google и им подобными. С нашей точки зрения, гораздо больший смысл имеет более тщательное изучение компаний, которые не взмывали в небо подобно космическим кораблям и не обеспечивали своих хозяев печатным денежным станком в подвале. Мы попытались отыскать примеры, которые были бы понятны и интересны обычному, «нормальному» предпринимателю.

Мы не будем давать готовых решений под копирку, которые были бы в равной мере пригодны для всех. Нашу задачу мы видим прежде всего в том, чтобы привлечь внимание к тенденциям, которые представляются нам важными, и показать некоторые принципы, понимание которых, как мы полагаем, поможет выстоять в условиях больших перемен. Вместе с тем каждый, кому наши соображения покажутся интересными, должен будет сделать собственные выводы применительно к себе, своему положению и своей компании, выводы о том, каким образом он хотел бы использовать полученные им знания. Мы не построим готовый дом «под ключ», который в итоге окажется для всех удобен лишь отчасти и ни для кого — в полной мере. Вместо этого мы предлагаем ящик с инструментами, содержимым которого может воспользоваться каждый.

Эта книга написана с большой долей оптимизма людьми, имеющими позитивные представления о мире и человеке. И всё же мы полагаем, что то, о чём мы пишем, вполне выполнимо. Если же у кого-то при чтении в том или ином месте возникнет чувство, что здесь не всё верно и что мы, возможно, слишком идеалистично смотрим на вещи, то мы не будем

упорствовать в своей правоте. В то же время мы призываем и такого читателя проверить, не закрывает ли он просто глаза на то, чего не может быть, потому что быть не должно. Того же, кто в этой книге намерен искать лишь подтверждения тому, что в итоге всё может остаться таким, каким оно было, мы просим на этом месте прекратить чтение.

Мы попытаемся дифференцированно подходить к описываемым вещам. Но в рамках такой избирательности мы опишем проблемы, ошибки, рутинные процессы, псевдоинновации, с помпой запущенные во многих фирмах, и назовём всё это тем, чем оно чаще всего является на самом деле: угрозой для дальнейшего существования компании.

Гамбург, сентябрь 2013 года

ЧАСТЬ 1

Чтобы ответить на вызовы времени, нужно понять, в чём они заключаются. Мы пытаемся прояснить это в первой части книги. Какие процессы уже проявляют себя в полную силу? Какими последствиями они обернутся? И прежде всего: что мешает многим компаниям адекватно реагировать на эти вызовы? Мы покажем, что большинство проблем создано нами самими. И это хорошая новость, поскольку она говорит о том, что перемены — возможны.

РЕАЛЬНОСТЬ КАК НЕПРЕРЫВНОЕ НАРУШЕНИЕ ПОРЯДКА ВЕЩЕЙ

Мы отправимся в путешествие в прошлое, настоящее и будущее экономики. При этом мы посетим руины некоторых когда-то известных товарных марок, которые, всеми забытые, стоят в пустынях вымерших отраслей. Затем наш путь проляжет мимо процветающих молодых компаний, расположившихся в ярких и пёстрых оазисах стартапов, и мимо глухих крепостных стен крупных организаций, окружённых лабиринтами Интернета. Говорят, что, путешествуя, получаешь новые знания, и мы убеждены, что это утверждение в данном случае как нельзя кстати.

Начнём наше путешествие с прошлого. В Германии со времён экономического чуда существовала непреложная истина: каждый стремящийся к благосостоянию сначала должен был обзавестись автомобилем, а позднее — собственным домом. Последнее, пожалуй, не потеряло смысла и сегодня. А вот идея автомобиля как символа социального статуса уже далеко не столь актуальна. Нет, дороги Германии не опустеют. Но всё больше семей будут отказываться от собственной машины, предпочитая пользоваться имеющимися автомобилями наряду с другими людьми. Эта идея получила название «каршеринг».

В конце 2011 года, когда наш книжный проект приобрёл первые очертания, тезис о том, что каршеринг полностью изменит автомобильный рынок, ещё был достаточно смелым. Только спустя два года эта тенденция подтвердилась. Стало очевидно, что дело пойдёт очень быстрыми темпами. Наряду с более старыми, в большинстве своём региональными поставщиками новой услуги к каршерингу стали активно подключаться прежде всего крупные компании. На улицах больших городов можно видеть сотни и тысячи малолитражек компании по краткосрочной аренде автомобилей **car2go**, совместного дочернего предприятия **Daimler AG** и французской компании по прокату автомоби-

лей **Europcar**. Не отстаёт и **BMW**, который совместно с компанией **Sixt** и немецким оператором каршеринга **DriveNow** использует целый флот автомобилей различных моделей¹. Теперь и **Volkswagen** предпринимает робкие попытки утвердиться на этом поле.

В 2012 году в Германии официально услугами каршеринга пользовалось почти полмиллиона человек². Рост очевиден — его темпы каждый год составляют не один десяток процентов, как констатирует в своём годовом отчёте Федеральный союз каршеринга. Но если в Германии всё ещё имеет место взаимодействие автомобилестроительных фирм и компаний, занимающихся исключительно прокатом автомашин, то в США ситуация совершенно иная. Там в 2013 году компания по прокату автомобилей **Avis Budget** приобрела за полмиллиарда долларов **Zipcar** — ведущее (по её собственным данным) в мире предприятие, предлагающее услуги каршеринга. Из этого можно сделать вывод, что не только автомобилестроители, но и традиционные фирмы, предлагающие автомобили напрокат, осознали угрозу, которая исходит от каршеринга для их классической модели бизнеса. Правда, 500 миллионов долларов — довольно высокая цена запоздалому прозрению.

Конкурентная среда изменилась. Раньше только такие компании, как **Daimler**, **BMW** и **Volkswagen**, использовали названия других автомобилестроительных фирм. Однако с появлением каршеринга на рынок, связанный с транспортными услугами, вышли новые игроки, которых компании-производители долгое время не воспринимали как прямых конкурентов. Возможно, и по той причине, что знали их скорее в качестве клиентов. По мере того, как меняются потребности людей, изменяется и весь рынок. Сегодня каждый может подобрать для себя оптимальное сочетание транспортных средств. Это неизбежно расширяет для производителей их конкурентную среду.

Когда **Avis Budget** поглощает одного из поставщиков услуг каршеринга, а **Daimler** создаёт собственного в лице компании **car2go**, то это означает, что оба предприятия будут играть на одном поле. Если основной бизнес окажется под давлением, то оба только усилят взаимную конкуренцию в рамках нового растущего бизнеса. Однако этим содержание новых вызовов отнюдь не исчерпывается. В конкурентную борьбу в сфере городского транспорта включились поставщики услуг байкшеринга. В Германии на дальних расстояниях ликвидирована монополия железнодорожного транспорта, и потребители получили ещё одну экономичную возможность передвижения в виде автобусов дальнего следования. В этой связи нужно вспомнить и об успешно работающих сервисных службах по совместному использованию

-
- 1 С февраля 2020 года компания car2go совместно с DriveNow, оператором каршеринга концерна BMW, объединились под маркой Share Now, учреждённой moovel Group — совместным предприятием BMW и Daimler (*прим. ред. перевода*).
 - 2 На начало 2017 года число пользователей каршеринга в Германии составляло 1,7 млн (*прим. ред. перевода*).

автомобилей — одну из форм каршеринга. Границы между когда-то различными услугами стираются. Но как далеко эти процессы могут зайти?

Если бы десять лет назад кто-нибудь заявил перед членами правления крупного автопроизводителя, что через столь короткий промежуток времени ему придётся иметь дело с таким количеством новых конкурентов, ранее действовавших на совершенно других рынках, то его назвали бы безумцем. А между тем сегодня это уже реальность. Причём предположительно речь идёт лишь о начале куда более радикального переворота. Но почему же каршеринг именно сегодня вдруг стал столь успешным? Нехватка парковочных мест в городах, их дороговизна, большие затраты на приобретение и эксплуатацию автомобилей — всё это существует уже давно, при этом предложения услуг каршеринга отнюдь не пользовались особой популярностью.

Ясно, что эти проблемы становятся только острее. Практически полное отсутствие бесплатных парковок в больших городах, внутригородские экологические зоны, местами даже запреты въезжать на автомобиле в центр города — всё это заставило многих людей задуматься. Но ведь само по себе обдумывание проблемы редко приводит к радикальному изменению поведения потребителей. Лавина пришла в движение лишь с появлением новых технологий, с революционной возможностью осуществлять интернет-связь с помощью мобильных устройств, прежде всего смартфонов. Они позволяют клиентам каршеринга без предварительного планирования арендовать автомобиль недалеко от своего местонахождения, а потом оставить его в удобном для себя месте — в пределах определённой для использования автомобиля территории. Раньше прокатные автомобили нужно было заранее резервировать и после использования оставлять там же, где клиенты их получали. При остановках в пути счётчик аренды безжалостно продолжало тикать, так что все преимущества автомобиля, арендованного по классической схеме, по сравнению с собственной автомашиной относительно быстро сводились на нет. Сегодня приложения для смартфона кардинально упрощают управление, обеспечивают новое ощущение комфорта и тем самым окончательно делают каршеринг для многих людей настоящей альтернативой.

Наше путешествие ещё не закончилось. Мы покидаем автомобильный рынок и отправляемся на поиск следов, которые цифровые технологии ещё раньше оставили в других промышленных отраслях. Когда потребители получают в руки новые технологии, случаются вещи, вызывающие головную боль у многих менеджеров. Персональный компьютер пришёл на смену большим ЭВМ и создал проблемы не только для производителей последних, но и для производителей пишущих машинок. Исчезли целые рынки и вместе с ними великие имена, такие как, например, **Triumph-Adler**, которые, казалось, будут существовать всегда.

Когда же персональные компьютеры через Интернет стали объединять между собой в сети, пропуская способность которых только возрастала,

заштормило ещё в одной отрасли. Возьмём, к примеру, крупные музыкальные компании. Ещё недавно с восторгом говорилось о том, что люди при переходе с виниловых пластинок на CD должны будут снова покупать свою любимую музыку, что сулило хороший дополнительный бизнес. Теперь же компании столкнулись с тем, что люди используют Интернет и обмениваются музыкой, вместо того чтобы покупать CD в магазине. Музыкальная индустрия оказалась в этом случае ещё и потому в (печальном) авангарде, что даже во времена слабой пропускной способности можно было быстро скачать несколько мегабайт музыки в файлах формата MP3. И это было ещё не всё.

Цифровые технологии не только изменили возможности потребителей, но и обеспечили радикальную демократизацию средств производства. Тому, кто раньше был вынужден производить и распространять свою музыку с помощью звукозаписывающих компаний, что было отнюдь не просто, сегодня не требуется ни профессиональной студии, ни владения техниками записи: он может записывать свои песни на домашнем компьютере, причём без потери качества. Более того, маркетинг и сбыт теперь тоже можно организовать самостоятельно с помощью нескольких кликов — через Интернет.

Сначала во всё это не хотелось верить. Потом старая музыкальная индустрия попыталась помешать этому, вместо того чтобы понять, как самим взять на вооружение новый канал сбыта, и разработать соответствующую стратегию. Мечь не заставила себя ждать, и последними в этом противостоянии посмеялись герои нового мира. Махатма Ганди в другом контексте для подобной ситуации нашёл правильные слова: «Сначала они тебя игнорируют, потом они смеются над тобой, потом они борются с тобой, а потом победителем оказываешься ты». Развитие музыкальной индустрии с начала внедрения цифровых технологий — подтверждение правоты этих слов. В Германии эта отрасль в 2011 году смогла впервые с 1997 года избежать очередного падения оборота. В целом за этот период она потеряла более трети от общего объёма продаж.

Сегодня вряд ли кого удивляет, что вслед за музыкальной индустрией потери понесли производители программных продуктов, кинопроизводство и книгопечатание. Этот список можно продолжить, опираясь на более свежие примеры. Когда в начале нового тысячелетия лопнул пузырь доткомов (а с ним и так называемая «новая экономика»), многие руководители компаний злорадно потирали руки и хлопали в ладоши. Можно предположить, что особенно громкими были аплодисменты в Фюрте, Франкфурте и Гамбурге на старых предприятиях посылочной торговли. Хотя такие новые фирмы, как **boo.com**, и сумели подготовиться в финансовом отношении к атаке на старые бизнес-модели, в конечном счёте они потерпели поражение из-за малого числа онлайн-покупателей, недостатка опыта и прежде всего небольшой пропускной способности компьютерной аппаратуры.

Скандал получился громкий. Тем не менее со временем и без большого шума всё-таки победили принципы новых конкурентов. К настоящему

времени из «стариков» в посылочной торговле на рынке осталась только компания **Otto Group. Quelle**, а затем и **Neckermann** были вынуждены капитулировать. Все три не нашли, чем ответить сначала **eBay**, потом **Amazon**, ещё позже **Zalando**, а затем и множеству мелких интернет-магазинов с их расширенным перечнем услуг. Переориентировавшись на Интернет, ни **Otto Group**, ни **Quelle**, ни **Neckermann**, естественно, не остались без прибыли в условиях резкого увеличения объёмов электронной коммерции, однако этого оказалось недостаточно для компенсации потерь в классической каталожной торговле. Понимание того, что с помощью небольших корректировок будущее не завоеешь, к двум из трёх крупных компаний пришло слишком поздно.

Сходную картину можно было наблюдать на газетном рынке. Только в Германии в течение очень короткого времени с рынка полностью исчезла **Financial Times Deutschland**, а почтенная **Frankfurter Rundschau** сегодня продолжает существовать, резко сократив редакторский коллектив и при участии издательской группы **FAZ**. Такое развитие событий осторожные люди предсказывали ещё в период становления «новой экономики», но их в лучшем случае игнорировали, а то и подвергали обидным насмешкам. И действительно, именно в конце 1990-х — начале нулевых годов мировая газетная отрасль была один рекорд за другим. Сегодня не до смеха практически ни одному из издательств.

Фредмунд Малик, авторитетный генератор идей из области теории и практики менеджмента, полагает, что спустя совсем немного лет исчезнет половина компаний, которые сегодня входят в рейтинг Fortune-Global-500, то есть в число самых крупных по обороту. Во всяком случае, так он сформулировал свой прогноз в одном из открытых писем молодым экономистам, которое было опубликовано на интернет-портале журнала Spiegel в 2011 году. Это смелый прогноз, но есть ли у нас основания поставить деньги на то, что он не сбудется? Какие компании в первую очередь постигнет такая судьба? Какие отрасли сегодня, возможно, находятся в таком же положении, в каком ещё недавно находились музыкальные концерны, газетный бизнес и посылочные торговые фирмы?

Запомним последний вопрос и начнём следующий этап нашего путешествия. Окаменелости когда-то живых организмов, которые мы в качестве сувениров собираем по пути, весят немало. Это ценности, концепции и догматы, которые сопровождали нас на протяжении многих лет до тех пор, пока не перестали давать нам ответы на новые вопросы. Некоторые из них всё ещё можно найти в классических областях, например в туристической отрасли. Но и там они встречаются всё реже, поскольку компании в условиях всё большей зависимости от Интернета во всех областях жизни испытывают непрерывно возрастающее давление. Для тех моделей бизнеса, чья функция на рынке неполной информации заключается в первую очередь в том, чтобы быть для клиентов тем удобным посредником, который мог бы удовлетворить

как можно больше их потребностей, растущая прозрачность, при одновременном увеличении набора предложений, является, разумеется, значимым преимуществом. Но и для тех компаний, которые предлагают на рынке не только услуги, но и товары, очередной вызов уже на подходе.

Речь идёт о феномене, воспринимавшемся поначалу, возможно, как забава, который однако в состоянии коренным образом изменить сначала наше мышление, затем наши возможности и, наконец, целые отрасли экономики: 3D-печать. Американский президент Барак Обама в своём послании «О положении дел в стране» в 2013 году сформулировал эту тему как важное направление экономического развития. Он констатировал, что эта технология обладает потенциалом «революционизировать процесс производства почти всего, что мы изготавливаем». Тысячи школ в США уже оборудованы мейкер-мастерскими. Похоже, время уроков труда с рубанком и напильником прошло.

При этом идея 3D-печати, как и идея каршеринга, отнюдь не нова, ей уже немало лет. Однако только после того, как некоторое время тому назад истекли сроки действия соответствующих патентов, удалось изготовить первые образцы удовлетворительного качества и по приемлемой цене. Сначала в технике трёхмерной печати видели главным образом возможность использовать её в качестве технологии быстрого прототипирования, то есть создания опытных образцов и моделей. Но на этом не остановились. Возможно, одной из наиболее известных сегодня областей применения этой технологии является пломбирование зубов. Причём не только в крупных государственных и частных научно-исследовательских лабораториях ищут новые возможности её применения и совершенствуют уже имеющиеся технологии. Множество исследователей-любителей и конструкторов-самоучек в так называемых хакерских мастерских и небольшие фирмы по всему миру работают над собственными маленькими революционными проектами, результаты которых несомненно возьмут на вооружение и признанные компании. Здесь действует тот же принцип, что и в эпоху создания персональных компьютеров: широкая доступность какой-либо технологии становится предпосылкой её победоносного шествия. Знания по применению этих технологий теперь можно приобрести повсеместно, и, возможно, для последующих поколений они будут не более чем прописными истинами.

Сегодня простые 3D-принтеры можно купить менее чем за 1000 евро. Их наличие в любой организации — вопрос лишь времени. Ещё через несколько лет 3D-принтер можно будет увидеть в каждой семье. Что же можно будет с его помощью делать? Здесь у фантазии едва ли есть пределы. Наверно, всё начнётся с изготовления простейших пластиковых изделий, например клинышков, чтобы держать двери открытыми, и запасных деталей для посудомоечных или стиральных машин. Хорошие шансы оказаться в первых рядах имеют кубики лего, как и, чуть позже, простые предметы из фарфора — чашки, тарелки, миски. Недалеко то время, когда таким же

образом начнут изготавливать посуду из металла и стекла. Возможно, одним из следующих изделий станет оправка для очков. Когда-нибудь в домашних условиях будут делать копии квартирных ключей. И тогда же наступит время, когда Барби, Кен и все их друзья будут появляться на свет не в Китае, а в собственных 3D-принтерах. Не исключено, что затем настанет черёд более сложных изделий, например часов и спортивной обуви, или даже совершенно новых продуктов, которые иначе просто не изготовить.

Читатель может подумать, что в этом месте мы, авторы, решили отказаться от намерения не излагать в своей книге утопические представления о будущем. Но это не так, и речь не об утопии. Технология уже существует, и многие из описанных продуктов давно напечатаны. А разработка производительных и доступных для каждого 3D-принтеров идёт полным ходом.

Возникает вопрос, каким образом люди смогут изготавливать столь сложные продукты без соответствующего ноу-хау. Но и на него уже есть ответ: 3D-принтеры, как и обычные принтеры, управляются с помощью компьютера. С правильно запрограммированной системой автоматизированного проектирования (САПР) создавать трёхмерные продукты так же просто, как и печатать текст на листе бумаги. А техническую документацию, подготовленную на основе САПР, так же легко распространять, как и изображения, цифровую музыку или видео. Уже сегодня в Интернете достаточно сайтов, с которых каждый может бесплатно скачать 3D-модели для печати, например сервис **Thingiverse**. И обладая скромными навыками или пройдя курс работы с САПР, а также проявив немного изобретательности, в конечном счёте каждый сам сможет изготавливать модели для печати. Дело обстоит даже ещё проще. Новое поколение 3D-принтеров оснащено 3D-сканерами, так что каждый объект может быть очень просто повторён в полном соответствии с оригиналом. Вероятно, это только вопрос времени, когда в обращение попадут первые инструкции по производству спортивных туфель Nike, наручных часов Swatch или колец Bulgari. Это не будет легальным, но то же самое можно сказать и об обмене музыкой, который существует, несмотря на то что обернулся для отрасли большими неприятностями.

Тому, кто думает, что в силу больших размеров производимых им продуктов он может быть уверен в надёжности своего положения, следует подготовиться к неприятностям. Очевидно, что, когда речь идёт о 3D-печати «на дому», основное внимание будет уделено небольшим изделиям. Но подобно тому, как в прошлом никто не копировал дома книгу целиком, а прибегал в этом случае к услугам копировального салона, так и в будущем, возможно, возникнут специализированные центры, которые возьмут на себя производство на 3D-принтерах более крупных объектов для любого заказчика. Вероятно, автомобильные мастерские обзаведутся собственными 3D-принтерами, с помощью которых они будут печатать или фрезеровать запасные детали из пластика, резины и металла, и даже целые микросхемы, вместо того чтобы

приобретать их у изготовителей или посредников. Не будет необходимости персонализировать продукт на фабриках, характер персонализации будет определять каждый самостоятельно или в сервисных центрах. Однако демократизация средств производства способствует тем самым не только превращению пассивного потребителя в производителя, но и — на следующем этапе — дальнейшему формированию просвещённого потребителя, который задаёт критические вопросы и критически действует. Если продолжить мысль, то постепенно станет очевидным: проблемы, которые вызовут эти новые тенденции развития, коснутся не нескольких компаний. Они окажут влияние на все цепочки создания стоимости, часто сформированные в мировом масштабе, которые скоро будет придётся организовать по-новому.

Если продукты всё реже производятся массовым тиражом в Азии и всё чаще печатаются в Германии по индивидуальным лекалам, то это касается не только производителя, который не может не задаться вопросом, какую роль он ещё играет в этом процессе создания стоимости. Это в такой же мере касается продавца, причём неважно, ведёт ли он свою торговлю стационарно или онлайн. И компаний, которые сегодня координируют и осуществляют транспортировку товаров, и, наконец, логистических фирм, которые в Германии занимаются хранением товаров и обслуживают последний отрезок их пути к конечному потребителю — так называемую последнюю милю. Всё это, конечно, не будет сведено на нет. Вероятно, даже значительные части известных рыночных структур будут существовать и далее. Но, как бы то ни было, грядущие перемены явятся экстремальным вызовом для всех игроков. Если даже краткосрочная рецессия представляет собой для многих компаний определённую проблему, то какие последствия будет иметь ликвидация 10, 20 или 30 процентов рынка или как минимум их перераспределение по совершенно новым правилам?

Каждый раз, когда во время путешествия мы открываем наш чемоданчик с сувенирами, бережно выкладываем находки и рассказываем их истории, даже те компании, которые благодаря своим значительным затратам на исследовательские разработки или просто большим размерам кажутся неуязвимыми, начинают испуганно оглядываться: что ожидает их отрасль? Фармацевтическая промышленность внимательно наблюдает за таким феноменом, как биохакинг, который привлекает к себе всё больше людей. Биохаkers — это частные исследователи, которые самостоятельно или совместно с единомышленниками создают лаборатории и там проводят на свой страх и риск эксперименты и исследования. На руку им играет то обстоятельство, что лабораторное оборудование, которое раньше по цене было сравнимо с легковым автомобилем или даже однокомнатным домом, сегодня можно приобрести относительно недорого. Геннокопировальный аппарат стоит примерно 500 евро, полностью оборудованную лабораторию можно получить меньше чем за 4000 евро,

как об этом пишут на основании собственного опыта Ханно Каризиус, Саша Карберг и Рихард Фрибе в книге «Биохакинг».

Не следует, конечно, исходить из того, что когда-нибудь исключительно частные исследователи по выходным станут разрабатывать медикаменты или методы тестирования, которые не в состоянии разработать крупные лаборатории. Пока ещё дело обстоит таким образом, что большинство людей, проявляющих интерес к биохакингу, относятся к нему как к эксперименту, как к забавной игре: анализируют собственную ДНК, перепрограммируют гены, так что они начинают светиться в темноте... Но если вспомнить начало 90-х годов прошлого столетия, то и тогда многие программисты-любители поначалу не шли дальше разработки программ для простых игр или для рисования рождественских ёлок. От забавного до полезного не так далеко, как может показаться.

Мотивы людей, занимающихся такого рода экспериментами, различны. Кто-то хочет просто облегчить себе жизнь. Других подстёгивает чистое любопытство, третьи действуют из убеждения, свойственного всем хакерам, что знания не должны храниться за закрытыми дверями больших концернов и госорганизаций. Есть и такие, кто в свободное время пытается заставить бактерии производить биологическое горючее. Как изменился бы мир, если бы кому-то из них на самом деле удалось добиться успеха? Особенно если бы этот счастливчик не побежал в патентное бюро, а сделал свои результаты общедоступными, как это принято в кругу исследователей-одиночек.

Один успешный эксперимент может уложить на лопатки целую отрасль. Не только потому, что он создаёт конкурентоспособный продукт, но и потому, что подвергает сомнению всю существующую модель бизнеса. Люди получают возможность при относительно небольших затратах самостоятельно изучать собственное ДНК на предмет определённых генных дефектов. Доказательство того, что с помощью быстро разматываемого в вакууме рулона скотча можно получить простые рентгеновские снимки, было предъявлено американскими физиками ещё в 2008 году. Похоже, что индивидуализированные методы в медицине в последующем смогут поспорить по привлекательности с производством индивидуальных чехлов для iPhone. И пусть противоракковыми исследованиями в самодельных лабораториях будут заниматься не миллионы: число компьютерных хакеров тоже было и есть невелико, но действуют они весьма эффективно.

Похожую ситуацию мы наблюдаем и в сфере производства продуктов питания. На первый взгляд, тенденция создания городских садов или городских ферм, когда плоские крыши и балконы или незастроенные участки в городах используются для выращивания продуктов питания, не может создать серьёзных проблем для промышленного сельского хозяйства. Тем не менее уже не один год идёт дискуссия о создании на крышах многоэтажных домов комбинированных производств по выращиванию овощей и

разведению рыбы. Это позволило бы сэкономить до 80 % воды и удобрений, а в качестве побочного эффекта ещё и обеспечить более экономное и простое снабжение самих домов электроэнергией. Так, казалось бы, абсурдные идеи совершенно неожиданно превращаются в бизнес-модели.

Натиск новых технологий растёт. Кто знает, как долго ещё люди будут сопротивляться искусственно изготовленным продуктам питания. Протесты против аналогового сыра и заменителя ветчины утихли, но что, если они возобновятся с новой силой? Словосочетание «зелёная генная инженерия» всё ещё раздражает людей. Однако, если посмотреть на то, как в последние годы меняются политические пристрастия, становится ясно, насколько быстро могут наступить радикальные перемены и в этой области.

Когда-то предпринимателям или менеджерам было достаточно иметь хорошие отношения с местным бургомистром, чтобы при необходимости расширить производство быстро получить нужную поддержку. Политическое образование редко было частью профессиональной подготовки менеджеров. Теперь же и в этой сфере повсюду подстерегают опасности, хотя одновременно открываются и новые возможности. Например, как обстоят дела в такой области, как регулирование в области защиты данных? Как по мановению руки могут быть ликвидированы существующие — или созданы новые — модели бизнеса. Что, например, случится, если будет ограничено использование клиентских баз данных? Готовы ли компании к тому, что в краткосрочном плане может возникнуть обязанность или необходимость сохранять конфиденциальные данные на серверах внутри ЕС вместо серверных ферм компаний Amazon, Google и других в Соединённых Штатах? Возникающие при этом вызовы не ограничиваются только международными темами. В социально-политической сфере тоже можно наблюдать определённую озабоченность. Кто ещё десять лет тому назад мог бы подумать, что мы сегодня будем вести серьёзные дискуссии по поводу «женской квоты»? Антидискриминационный закон уже указал направление движения. Не станет ли в не столь отдалённом будущем рассылка резюме при поиске работы одновременно в несколько компаний («рассылка вслепую») обязательной?

Разумеется, достаточно примеров того, как представители истеблишмента используют регулирование в своих интересах в качестве оборонительной стратегии. В 2008 году немецкая почтовая компания **Deutsche Post** сумела добиться того, чтобы только для её отрасли путём внесения изменений в действующее законодательство был установлен минимальный размер заработной платы. Тем самым она убрала с рынка деловой почты большинство конкурентов. Примечательно, что, после того как Конституционный суд признал это решение недействительным, никто из политиков и пальцем не пошевелил, чтобы улучшить законодательство в этой сфере. Сегодня же дискуссии ведутся по поводу законодательного установления минимальной зарплаты уже для всех занятых — то есть о том, что ещё недавно почти никто

не воспринимал всерьёз. Общественное мнение кардинально изменилось за каких-то несколько лет¹. Действия, подобные тем, которые предприняла почтовая служба, в будущем кажутся всё менее вероятными и, видимо, будут находиться под всё более критическим вниманием со стороны европейских органов управления. Может, политика даже меняет свой курс на противоположный? Остаётся констатировать: в будущем сохранить собственную модель получения прибыли будет всё труднее, просто спрятавшись от конкурентной борьбы за законами и предписаниями. Для создания потенциала развития компании потребуется нечто большее, чем попытки отгородиться стеной от внешнего мира.

Одна из отраслей, в которых такая борьба только начинается, — банковский сектор. В прошлом банк являлся той организацией, куда частное лицо или компания могли обратиться, испытывая потребность в деньгах. Особенно когда речь шла о суммах, превосходящих пару сотен или тысяч евро. Собственно говоря, каждый основатель своего дела в ходе создания опытного образца, машинного парка, складских мощностей, готового продукта — короче, на пути реализации своего замысла — не мог не обратиться к финансовому консультанту одного из банков. Консультант собирал информацию, заполнял формуляры, задавал вопросы и советовался с вышестоящими инстанциями, чтобы в завершение всего поднять большой палец вверх — или опустить его вниз. Facebook, и об этом можно говорить с известной долей уверенности, не получил бы кредит в местной сберегательной кассе или в филиале Deutsche Bank. Да и как банковский представитель должен был бы оценить модель бизнеса, суть которой в то время, вероятно, не смог бы объяснить даже сам Марк Цукерберг? Разумеется, не секрет, что крупные банки предоставляют значительные суммы денег только тогда, когда они уверены в их возврате. Кроме того, если речь идёт о крупных проектах на основе проверенных бизнес-моделей, то в дело могут вступать частные кредиторы, которые, с одной стороны, идут на большие риски, но с другой — могут рассчитывать и на более высокий доход. Только долгое время в этой схеме зияла дыра. И с ней приходилось бороться в первую очередь основателям инновационных компаний и мелким предпринимателям.

Однако и в этом случае сегодня имеется ряд альтернатив, которые можно объединить в рамках одного понятия — *краудфандинг*. При этом из схемы исключается посредник, а именно коммерческий банк, и связь между частным кредитором и заёмщиком устанавливается напрямую. Вместо того чтобы позволить банковскому консультанту решать вопрос о выделении всей суммы, которая складывается из небольших вкладов многих клиентов банка, при краудфандинге речь идёт об обращении непосредственно к потенциальным

1 Закон о минимальной заработной плате Германии вступил в силу 16 августа 2014 года (прим. ред. перевода).

кредиторам. Чем больше таких кредиторов, тем больше денежная сумма, но финансовый риск при этом для каждого из них в отдельности не возрастает.

Поскольку сбор денег происходит, как правило, в рамках сетевых контактов, транзакционные издержки весьма незначительны, что позволяет принимать участие в проектах уже с очень маленькими вкладами. Тем самым уменьшается абсолютный риск, а значит, снижаются инвестиционные барьеры. То, что таким образом можно собирать значительные суммы, доказывает гамбургский стартап **Protonet**, которому для получения кредитного займа в 200 тысяч евро потребовалось 48 минут. Эти средства предоставили ему 216 кредиторов, вполне понимающих степень риска, на который идут. Основатель стартапа Али Ельве уверен: «В банк с просьбой такого размера нам просто не имело смысла обращаться, или же мы могли получить деньги, но на значительно худших условиях».

На американских краудфандинговых платформах, таких как **Kickstarter**, уже регулярно реализуются проекты стоимостью свыше одного миллиона долларов, причём на рынок поступает всё больше денег. Правила государственного регулирования этой деятельности, как, например, необходимость иметь банковскую лицензию, владельцы платформы уже научились обходить за счёт кооперации с банком **Fidor Bank**, известным тем, что он активно использует механизмы «социального банкинга». Возможно, «старые» банки попытаются добиться запрета таких обходных стратегий, но, даже если в краткосрочном плане им это удастся, они отнюдь не смогут почувствовать себя в безопасности. Причём это относится не только к выдаче кредитов. Так, например, компания **Google** уже довольно давно сумела получить европейскую банковскую лицензию. Тем самым она представляет для прибыльного бизнеса банков с кредитными картами такую же угрозу, как и, скажем, **eBay** с его платёжной системой PayPal, получившей столь широкое распространение. Торговые фирмы и создатели программных продуктов, закупочные платформы и социальные сети всегда были клиентами банков. Но сегодня они одновременно являются их конкурентами, имея большое преимущество: они занимают доминирующее положение в контактах с конечными потребителями. И изменить эту ситуацию больше не смогут никакие попытки регулирования.

Время невозможно повернуть вспять. Реальность ставит сегодня гораздо более высокие требования, чем 10 или 20 лет назад, даже если это на первый взгляд не всегда заметно. Автомобили, как и прежде, имеют четыре колеса, но их роль в жизни людей изменилась. Растёт понимание того, что необязательно быть собственником красивых и практичных вещей. Достаточно иметь к ним доступ. Прокат или совместное пользование в условиях, когда Интернет обеспечивает всё большую прозрачность такого рода услуг, тоже может быть элегантным и экономичным решением. Кто ещё вчера покупал ватерпас или тюнер для настройки гитары, сегодня просто скачивает соответствующую

программу. Кто ещё сегодня делает покупки на строительном рынке или в мебельном магазине, уже завтра, возможно, сам будет печатать рабочие инструменты, предметы быта или игрушки для детей, нуждаясь для этого только в исходных материалах.

«Why own it? Зачем иметь это в собственности?» — в этом вопросе сегодня выражена не только жизненная философия, но и бизнес-модель. Sharing, то есть совместное использование благ, давно уже не ограничивается автомобилями или велосипедами, распространяясь на всё новые виды товаров и услуг. В совместном пользовании могут находиться квартиры, сверлильные станки, стиральные машины, даже еда, до тех пока она не испортится. Где предел? «В предметах гигиены и санитарии», — говорит Филипп Глэклер, и он знает, о чём говорит. В течение нескольких месяцев он, в порядке эксперимента над самим собой, покупал только продукты питания и предметы гигиены. Всё остальное, в чём он нуждался, он брал напрокат через разработанное им самим приложение **WHY own it**.

Приложение рассчитано на совместное пользование с друзьями по Facebook, поскольку для проката имущества всё-таки требуется либо увесистый пакет договоров — как у операторов коммерческого шеринга, — либо личные доверительные отношения. Если таковые имеются, тогда возможности почти безграничны. Глэклер успешно заполучил всё, что он хотел, от абсолютного нового сноуборда и гитары до парусной лодки. Ответ на вопрос о том, что же пользуется особым спросом в его системе совместного пользования, был совершенно неожиданным: лак для ногтей. Этот продукт Глэклер явно не имел в виду, когда задумывал свой проект. Пример весьма показателен: пользователи товарных платформ, возможно, не всегда будут поступать так, как предполагали их создатели. Но, главное, они ими пользуются. И, не задумываясь об этом, ломают привычный порядок вещей¹.

Наше маленькое путешествие подошло к концу. Но мы уже раздумываем над тем, в каком направлении двигаться дальше. Где мы отыщем очередные «окаменелости»? Уже сегодня идёт процесс децентрализации энергоснабжения. Возможно, скоро за этим последует его объединение в одну сеть с децентрализованной утилизацией отходов, включая систему регенерации. И кто знает, не будут ли в будущем люди — каждый по отдельности или совместно — не только вновь активно выращивать собственные фрукты и овощи, но в дополнение к этому печатать для себя дома имитированное мясо или сою.

Все названные здесь вещи имеют одну общую черту: они уже где-то здесь. Одни пробили себе дорогу, другие — на подходе, третьим ещё предстоит длинный путь. А некоторые, возможно, вовсе не будут реализованы.

1 Проект WHY own it был свёрнут в марте 2015 года (*прим. ред. перевода*).

Или будут, но лишь в ограниченных масштабах и в тех сферах, где сейчас на них даже не рассчитывают. В чём мы не сомневаемся, так это в том, что уже существуют новые разработки, которые продвигаются пока скрытно, либо просто не привлекают к себе внимания, но чреваты потрясениями для целых отраслей. Впрочем, политики тоже могут задать рынкам хорошую встряску.

В будущем ни у кого нет шансов единолично определять направления развития, изменений и намечающихся трендов. Демократизацию экономики, открывающую доступ к важным производственным технологиям для широких слоёв населения, не остановить. И именно эта демократизация станет причиной нарушения установившегося порядка. Чтобы гибко и быстро реагировать на грядущие изменения, успешно ориентироваться в сгущающемся тумане, одного только познавательного процесса будет недостаточно. Многим компаниям придётся приспособлять к новым условиям свою структуру и иерархию, организацию труда и связи внутри коллектива. При этом важно не бездумно или суетливо семенить позади кажущихся новыми тенденций, а ясно понимать, что конкретно нужно каждой компании. И эта задача — какая угодно, только не тривиальная.

ВЫВОДЫ

- Будущее в настоящем проявляется как кризис. Сигналами тревоги являются исчезновение старых, известных компаний, появление новых имён, размывание межотраслевых границ и потеря устойчивости прежних общепризнанных бизнес-моделей.
- Очевидный триггер этого кризиса — технологический прогресс. За ним скрываются общественные изменения, которые ещё больше ускоряются под его воздействием. Принцип разовой адаптации больше не работает. Тот, кто не имеет долгосрочной адаптивной бизнес-модели, должен понимать, что он будет предлагать решения для проблем, которых просто больше не существует.
- Отгораживание от перемен больше не является решением. Эмансипация потребителей, включая налаживание ими собственного производства, неудержима. По мере распространения технологических навыков и знаний, связанных с производством, исчезают границы классического распределения ролей потребитель — производитель. Посредникам грозит полное исчезновение.
- То, что для старых структур представляется риском, для новых участников рынка является шансом. Неопределённости сегодняшнего дня несут в себе возможность более тесного взаимодействия, диалога с потребителями и разработки совместных продуктов и бизнес-моделей с конкурентами.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Hammersley, Ben. 64 Things You Need to Know Now for Then. How to Face the Digital Future without Fear.* London : Hodder & Stoughton, 2012.
Книга Хаммерсли содержит увлекательное, местами с сумасшедшинкой, но всегда актуальное перечисление вещей, которые следует знать в XXI столетии.
- *Obama, Barack. State of the Union Address 2013.*
URL: www.americanrhetoric.com/speeches/stateoftheunion2013.htm
Это обращение Обамы к нации считается «путеводным», а в контексте нашей книги оно приобретает ещё большее значение.

НАРУШЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Кто не знает Момо¹? Кто не помнит этих самых «серых господ», которые крадут у людей время, побуждая их экономить его, не тратить по пустякам и заставляя скучно жить практически по часам? Используя доходчивые аргументы и стимулирующие «пряники», им удаётся заставить жителей сонного местечка вступить в единоборство со временем и превратить свой городок в машину по производству времени. Но скоро они начинают задаваться вопросом: а что же, собственно говоря, происходит с сэкономленным временем? И ужасаются собственному открытию: «серые господа» крадут его, поскольку нуждаются в нём как в источнике питания и эликсире жизни. Когда же жители городка понимают, что все их потуги сэкономить время грозят разрушить городское сообщество, основанное на взаимной поддержке, коллективной радости жизни и творчестве, они начинают сопротивляться. В конце истории наступает хэппи-энд. В данном случае мы назвали бы это эмансипацией.

Вероятно, сравнение крупных компаний с «серыми господами» немного хромает, но в действительности оно верно отражает суть вещей. Более того, всё обстоит гораздо серьёзнее. У какого-нибудь студента, у молодых фрилансеров или у основателей новых компаний сложилось куда как худшее представление о защитниках старого экономического порядка. Частично на основе собственного опыта, частично из рассказов других. Однако, вместо того чтобы, как Момо, инициировать перемены, молодые люди стремятся в них вообще не участвовать, отходят в сторону. Это их форма сопротивления. Они предпочитают ждать и надеяться, что старые «серые» структуры исчезнут сами собой, и тем, кто на них работает, подарят свободу.

Не следует принимать сказанное на свой счёт, поскольку речь здесь идёт не об игроках этой игры, а о самой игре. Им не нравятся её правила — эти старомодные законы управления, которые на протяжении десятилетий,

1 Момо — девочка, сказочный персонаж из книги Михаэля Энде, обладавшая даром возвращать людям время, украденное у них загадочными «серыми господами» (*прим. переводчика*).

а то и столетий, фиксировала на бумаге небольшая группа давно умерших теоретиков. Эти теоретики злорадно хихикали бы, если бы могли с какой-нибудь далёкой звезды наблюдать за тем, какое огромное влияние их теории всё ещё оказывают на предпринимательскую практику: при делегировании властных полномочий, организации производственных процессов, расчёте бюджета, распределении ресурсов, оплате труда, разделении сложных проблем на части для облегчения их решения и даже при дефиниции понятия «труд». Они бы удивились, что просвещённый современный мир всё ещё живёт по заветам индустриального века, хотя, казалось бы, следовало уже давно от них отказаться. Тем более, что сегодня нужно отвечать на новые вызовы, которые становятся всё серьёзнее. Но, возможно, причина и заключается в стремительных изменениях окружающего мира — они рождают столько неуверенности, что защиту и опору приходится искать в тёплых воспоминаниях о теоретической школе давно минувших дней.

Желание обрести твёрдую почву под ногами в то время, когда за окном с ног на голову ставится всё то, что ещё вчера казалось незыблемым, более чем понятно. Думается, что повинен в этом Интернет, который, хотя ещё и сравнительно юн, но уже способен делать всё лучше и быстрее, чем «взрослые». Он распространяется подобно вирусу, постоянно мутируя и приспосабливаясь к новым условиям. Его нельзя победить, поскольку у него нет центра управления. Подобно мировым религиям и политическим системам прошлого, он устанавливает новые принципы, согласно которым люди обустроивают своё новое сосуществование: без заранее разработанного плана, неуправляемо, демократично, антииерархически, децентрализованно.

Неудивительно поэтому, что в глазах людей, постоянно «живущих» в Сети, традиционные организации выглядят как галльские деревни, сопротивляющиеся могущественному захватчику. Они образуют эксклавы старого времени, чтобы сохранить свои традиции ведения бизнеса. На границе между мирами расположились топ-менеджеры старой закваски, хранители опыта старого мира. Вступая в контакты с новым поколением, которое больше не готово играть по их правилам, они чувствуют, что их не понимают и больше не ценят. Вот в чём дилемма. При этом обе стороны чувствуют, что с ними поступают несправедливо, и не осознают ответственности за собственное положение.

Посмотрим на ситуацию со стороны. Беседа кадровика с соискателем на должность... Сегодня эти два человека бесконечно далеки друг от друга в восприятии своего визави и в самооценке. Кадровик, получивший классическое образование, первым делом открывает анкету претендента. Совершенно очевидно, что узнать о его истинных профессиональных качествах из стандартно изложенных биографических данных просто невозможно, но как иначе кадровику подбирать квалифицированные молодые кадры, чьё мироощущение и систему ценностей, знания, профессиональные навыки и интересы он, по правде говоря, не очень хорошо понимает? Как ему поступать

с этими креативными работниками, которые, в дополнение к своему профессиональному и школьному образованию — или скорее независимо от него, — развили в себе способности, которых требует от них сетевой мир, и не только требует, но и формирует их?

То, что не смогли им дать образовательные учреждения, они усвоили самостоятельно — на безбрежных пространствах Интернета и в общении с другими его пользователями. Главное — это совместное создание стоимости, будь то в рамках открытых проектов или через возможности подработки в специализированных агентствах, интернет-стартапах или других местах. Если вы пришли наниматься на работу, имея на руках только диплом об образовании, например, по линии Балтийского лица менеджмента, или венчурного менеджмента, или «кофейного» Coffeemanagement и звание бакалавра, то, учитывая такую в высшей степени узкую специализацию, наниматели со спокойной совестью могут вам отказать. Однако вас характеризуют не столько ваши дипломы, сколько ваши текстовые или фотоблоги, огромное количество посетителей ваших страниц в Twitter, рассказывающих о вашем участии в демократических инициативах, или информация об организованных вами дискуссионных форумах с тысячами участников. То, о чём нередко умалчивают, поскольку принимают за хобби, сегодня гораздо больше свидетельствует о достоинствах и способностях претендентов, чем оценки успеваемости. Кто усердно штудировал учебники, тот не дышал воздухом предпринимательства, как те юноши и девушки, которые с восемнадцатилетнего возраста набирали трудовой опыт как фрилансеры, или в неправительственных организациях, или на подработках, но особенно — в любых формах — в Интернете.

Однако вернёмся к нашему кадровику. В заявлении о приёме на работу, лежащем на его столе, он видит не более чем скупую автобиографию — главное, скрытое её содержание остаётся недоступным для его традиционалистского понимания. А ведь важна не только профессиональная квалификация соискателя, приобретённая за годы учёбы, но и прежде всего его способность как нечто само собой разумеющееся воспринимать изменения, происходящие в мире, легко усваивать новые технологии, важен опыт самостоятельного ведения бизнеса и командной работы в коллективе единомышленников. В отсутствие привычной стабильности у молодого человека вырабатывается навык постоянно находить в складывающихся по-новому условиях новые решения. В какой степени юный соискатель отвечает этим требованиям, какими личными качествами он обладает, каков его творческий потенциал — обо всём этом нельзя прочитать в представленном резюме. Для такого рода сведений место в анкете просто не предусмотрено.

Казалось бы, наш кадровик, который годами имел дело с одними и теми же отточенными и взаимозаменяемыми анкетами, будет только рад столь неудобным вопросам. Однако это совершенно неверное предположение. Слишком часто эти люди вынуждены приравниваться к новому социаль-

ному контексту, в котором сегодня говорят о «поколении Y» или «поколении Z», «миллениалах» и даже о «цифровом поколении». В пособиях для кадровика их представителям приписывают боязнь ответственности, скрытый синдром дефицита внимания и гиперактивность, нежелание производительно трудиться и недостаточную физическую выносливость. Полагают, что для них характерно заострять внимание на возникающих проблемах, но в то же время избегать конфликтов. Другими словами, это-де ренегаты, отказывающиеся признать существующие иерархические структуры, при этом нестрессоустойчивые. Во всяком случае, так утверждают средства массовой информации.

Но постойте! Разве чуть выше не говорилось, что распространённые предубеждения и сравнение с «серыми господами» из города Момо преувеличены и несправедливы, поскольку и между крупными компаниями существуют большие различия, так как и они могут развиваться весьма динамично, гибко реагируя на внешние изменения? Конечно, стереотипы всегда некорректны, они никогда не описывают отдельные случаи. Но точно так же обстоит дело с теми, кого, не спросив их мнения, причисляют к «поколению Y» и тем самым бесцеремонно стригут под одну гребёнку.

Подведём промежуточный итог. Чтобы понять человека, чьи профессиональные знания и навыки хотелось бы использовать в интересах своей компании уже сегодня, при этом будучи не в состоянии представить путь его становления как специалиста, нужно отказаться от слишком широких обобщений.

Никогда ещё не существовало такого разнообразия жизненных планов, как в наше время, когда у каждого есть шанс прожить интеллектуально насыщенную жизнь, всесторонне развиваясь. В этой ситуации больше не имеет смысла собирать сумму всех требуемых качеств и распределять их затем между определённым количеством объектов, поскольку, ориентируясь на полученный таким образом усреднённый показатель, вы будете общаться со сконструированными образами людей, которых в чистом виде не существует. Естественно, можно попытаться сделать непонятное осязаемым, опираясь на известные признаки и создавая на этой основе некие эталонные образцы. Однако тому, кто будет отбирать людей, например, только по дате рождения, наклеивая затем на них соответствующие ярлыки, будет трудно наладить с ними контакт. Как следствие — потеря молодых специалистов, в которых компания столь остро нуждается. Если же всё-таки, к обоюдному удовольствию, барьер первого знакомства удаётся преодолеть, то тут же возникнет следующая проблема. Как руководить новыми сотрудниками, каждому из которых одновременно присущи — в разной степени в зависимости от склада характера — креативность и нестандартность поведения, готовность рисковать и отвага, неординарность, прагматизм и склонность к экспериментам? Ведь носителям таких качеств нужна свобода — свобода, для которой в классических иерархиях практически нет места. А если и есть, то только на самых верхних этажах. То, что молодой креативный сотрудник столь бескомпромиссно требует этой

свободы, вызывает у его руководителя непонимание. Прежде на пути к большей свободе руководящие структуры требовали от подчинённых умения приспосабливаться, самодисциплины, покорности и умеренности. Для нового поколения всё это уже неприемлемо.

Нежелание со стороны новых поколений признавать старые порядки власти предрержащие воспринимают как обесценивание своей компетентности. А тот, кому кажется, что под сомнение ставятся его профессиональные заслуги, заработанные тяжёлым трудом, едва ли сможет с пониманием отнестись к своему дерзкому визави. Так что в результате молодой талант, вступивший в игру, собирает свои манатки и ни с чем отправляется восвояси, а старые кадры могут только горько сожалеть о том, что потеряли одного из тех сотрудников, кто мог бы повести компанию в цифровое будущее.

В средствах массовой информации данный феномен иногда объясняют тем, что-де возник новый тип работника — «карьерный отказник». Это высокоталантливые люди с хорошим образованием, которые уже в юном возрасте начинают размышлять о балансе «работа — жизнь», ещё ни дня не проработав хоть где-нибудь, которых волнует тема совместимости семьи и профессии, хотя они ещё даже не обзавелись собственной семьёй. Возможно, представители старого мира назвали бы это ленью ума. К тому же эти молодые люди, только начав трудовую жизнь, уже требуют предоставить им те свободы, которые они, собственно говоря, должны были бы ещё заработать. Опять-таки раньше это назвали бы наглостью. При этом, разумеется, речь идёт о совершенно искажённом представлении, не имеющем практически ничего общего с реальностью. Есть и такие, кто, пожимая плечами, утверждает, что «современная молодёжь» всегда была такой. Они убеждены, что молодые рабочие кадры рано или поздно вернутся на путь добродетели, когда вкусят от удовольствия иметь служебный автомобиль или получать высокий оклад руководителя. Эти две точки зрения, хотя и сильно расходятся, вместе с тем в равной мере неверны. Они не учитывают принципиального отличия от того времени, когда «серые господа» сами были ещё молодыми парнями.

За отказом следовать классическим канонам скрывается нечто большее, чем требование баланса «работа — жизнь». И это не нежелание участвовать в бесконечных координационных совещаниях, и не страх перед жёстким графиком работы. Всё это было уже известно предшествующим поколениям. Просто сегодня появились альтернативы, которых раньше не существовало. Например, возможность вносить свою лепту в общее дело и при этом не чувствовать себя маленьким колёсиком в огромном механизме. Свою ценность может иметь и перспектива соединения общих знаний с профессиональными навыками, и создания собственного рабочего места, на котором можно решать самые разные задачи, и непрерывного самообразования, совершенствования методов работы и расширения сферы решаемых задач.

Причём не только раз в год на курсах повышения квалификации и семинарах по обмену опытом для сотрудников под руководством назначенного сверху куратора.

Это не имеет ничего общего с отказом от карьеры и не должно быть истолковано как очередное веяние моды, поскольку речь идёт о жизненной позиции. В наше время достаточно возможностей для самореализации. То, чего кому-то не хватает на рабочем месте, он может при желании получить на другой стороне баланса «работа — жизнь»: в свободное время участвуя в проектах Open Source или в инициативах в рамках краудсорсинга, результаты которых даже могут конкурировать с продуктом работодателя. По разумению работодателя, он обладает эксклюзивным правом использовать рабочую силу своих сотрудников в обмен на возможность применять против них штрафные меры. Но только в анонимном сетевом мире это право не работает.

За скептическим отношением к понятиям «руководить» и «быть руководимым» скрывается вовсе не догматический тип мышления, неохотно приемлющий авторитеты, а вера в здравый смысл, в стремление человека к взаимодействию с другими людьми. Кто исповедует эти принципы, тот создаёт собственные структуры, будь то через общение в социальной сети Google¹ или в Twitter. Каждый является центром своей собственной сети и большого числа организационных диаграмм, которые редко похожи на пирамиды, но, как правило, имеют формы кругов — концентрических или пересекающихся. Теперь ты сам себе босс, и ты хочешь, чтобы точно так же чувствовали себя остальные. Иерархии не нужны. По крайней мере с того момента, когда возникает ощущение парализованности, которое они неизбежно вызывают. «Смерть от удушения» резко обрывает жизнь идей и проектов, а подчас полностью останавливает столь желанные коренные преобразования.

Собственно говоря, ни один из умудрённых опытом менеджеров не в праве поставить в укор идущим ему на смену желание что-либо изменить в этом мире. Ведь, по сути дела, их одержимость сродни его собственной в былые годы. Почти каждый, кто сегодня находится на самых верхних этажах власти, когда-то, в начале карьеры, тоже собирался сделать что-то по-новому и оставить свой след в жизни. И так же хотел самостоятельно принимать решения. Пробовать что-то новое и не бояться быть наказанным за ошибки. В том числе и в этом состояли его жизненные цели. Чтобы их достичь, он, естественно, должен был выбрать путь, который к ним ведёт. Для него это означало подчиниться правилам иерархий. Чуть бóльшая свобода принятия решений и возможность самореализации стоили ему не одного подзатыльника. На пути вверх он чувствовал себя одиноким, иногда ему приходилось поступать против собственных убеждений. Он почти не уделял внимания

1 Социальная сеть Google+ прекратила своё существование в апреле 2019 года (прим. ред. перевода).

семье, а спортивные таланты обменял на выросший по причине постоянного стресса животик или даже на прокуренные лёгкие. Все современные поколения наёмных работников искали ответ на вопрос: а возможно ли, чтобы было по-другому? Наконец, кажется, время для этого пришло.

Нежелание повторять ошибки предшественников в сочетании со знанием альтернатив позволяет сегодня молодым кадрам пойти наконец иным путём. Через участие в сетевых проектах, таких как, например, онлайн-петиции за или против законопроектов, через организацию сетевых рабочих встреч по обсуждению открытых проектов или обслуживание социальных медиа-каналов и создание веб-страниц своих спортивных клубов они не только отточили свои профессиональные навыки программирования, проектирования и составления текстов, но и привыкли к тому, что могут немедленно реализовать их. С помощью своих блогов, баркемпов¹, социальных инициатив они уже добились определённых практических результатов, их нишевые экспертизы снискали им авторитет во всём мире, возможно, даже помогли приобрести влияние и оставить определённый след. Они имеют возможность без бюрократических проволочек создать прототип нового продукта и апробировать его на рынке, вместо того чтобы сначала разработать обоснованную письменную концепцию, пролоббировать её среди коллег и, скорее всего, неделями ждать, пока начальство наконец не скажет, что это нерентабельно и неэффективно. Идти традиционным путём — значит идти окольным путём, что, как они полагают, в эпоху постоянно ускоряющихся процессов неприемлемо ни для них самих, ни для их работодателей.

Сегодня тому, кто хотел бы попробовать свои силы, что-то изменить и при этом оказаться в роли руководителя, лучше всего было бы основать собственное дело. Если ещё недавно самостоятельность предполагала много работы в одиночку, то сегодня виртуальные и реальные сети, проектные группы и совместные офисы предлагают широкий набор возможностей для кооперирования и повседневных контактов с единомышленниками. Новые структуры — это не стерильные организационные диаграммы, а сетевые образования с большим числом связующих звеньев. В собственной компании такие понятия, как карьера, иерархии, бизнес, способность руководить, обретают новый смысл. Объектами управления являются не подчинённые, а рынки, производственные задачи с их содержанием, кооперативные связи с микрофирмами, сетевые структуры с входящими в них клиентами и равными по положению основателями других компаний. Ориентиром служит то, чему удалось научиться в первые годы работы в крупных компаниях, — знание рынков, интернациональность, многообразие и профессионализм, и всё это в сочетании с новыми ценностями.

1 Баркемп (от *англ.* BarCamp) — открытая конференция без заранее определённой темы и без разделения между аудиторией и спикерами (*прим. ред. перевода*).

При всем своём идеализме, при всей устремлённости в будущее, молодые предприниматели быстро начинают понимать, что отнюдь не всё, что даёт собственная компания, столь радужно, но они работают над решением проблем самостоятельно, не будучи зависимыми от других. Подчас не хватает денег, что заставляет принимать решения, чреватые опасностью прекращения бизнеса, работать сверхурочно, без всякой компенсации, разумеется. Зато им не угрожает неожиданное сокращение бюджетных поступлений, реструктуризация по причине внутрипроизводственных политических разногласий или экономических неурядиц, так что и вечный и столь болезненный вопрос о смысле деятельности не возникает. Чувство удовлетворения порождается возможностью самоопределения, развития и свободной организация трудовой жизни. Таков позитивный итог баланса «работа — жизнь». Вообще говоря, это была бы плохая новость для компаний, испытывающих потребность в светлых головах. Если бы не большое число молодых и талантливых людей, для которых самостоятельность пока ещё не стала осознанным выбором, по крайней мере на данном этапе. Им присущи все описанные выше качества. Они разделяют с другими представителями своего поколения одни и те же основные ценности, у них схожий жизненный опыт, но они делают из этого для себя другие выводы.

Некоторые из них, блуждая по жизни, оказались на самом юге Германии. В Цеппелин-Университете (ЦУ) во Фридрихсхафене, на берегу Боденского озера, не менее тысячи студентов и более ста учёных уже достаточно долго занимаются поиском решений проблемы только что описанных нарушений во взаимоотношениях между старым и новым мирами экономики. Заметим, что на отсвечивающих серебром визитных карточках ЦУ сформулирован именно этот вопрос: «И у тебя нарушены отношения?» Ответ ЦУ гласит: «У нас — нет!» В университете изучаются скорее классические дисциплины: экономика, социология, теория коммуникации, культурология, политология и теория управления. Однако тот, кто завершает здесь образование с дипломом бакалавра или магистра, одновременно получает в руки признанное кадровыми службами свидетельство о том, что он является предприимчивым, творческим, уверенным в себе и думающим в категориях сетевого общения молодым человеком.

Основанный в 2003 году, ЦУ под руководством профессора Штефана А. Янзена¹ предлагает в лице своих выпускников рынку труда некий стандарт для решения нестандартных ситуаций, проблем, которые, по выражению Янзена, «уже на подходе». «ЦУ, — говорит он, — в известном смысле предлагает гарантию того, что на работу будут приняты люди, которые научились любить неопределённость». В свою очередь, университет предоставляет

1 В 2015 году Штефана А. Янзена на посту президента университета сменила Инза Сьюртс. В сентябре 2020 года эту должность должен занять Клаус Мюльхан (прим. ред. перевода).

студентам свободу выбора из широкого набора тем, точек зрения и методологических подходов, в частности в рамках двух семестровых исследовательских проектов на первом курсе по темам «энергия», «архитектура», «катастрофы» или «революции».

Молодые люди, чьи резюме в других местах отправляются из стопки документов соискателей в корзину, как неубедительные, в ЦУ получают «стипендии для антикарьеристов». Здесь их объединяют в рамках мультидисциплинарного подхода к исследовательской работе и учебному процессу, подхода, который является отличительной чертой этого «университета на стыке экономики, культуры и политики». Для Янзена ЦУ — это «место побуждения к самообразованию без страха и упрёка», где полностью отсутствуют стандартизованные модели преподавания и откуда не выпускают одинаковых, как под копирку, специалистов. Нормативный период обучения для бакалавров в ЦУ составляет не шесть, а восемь семестров. Дополнительный «год Гумбольдта» — в большей мере Александра, чем Вильгельма, — отводится на исследовательские поездки по собственной научной тематике. При этом речь идёт о попытке сделать образование не более экономичным, а более эффективным.

Кто вырослел при распаде традиционных структур, сознавая, что они больше не отвечают потребностям, порождаемым меняющимися технологиями и переменами в обществе и экономике, тот будет стремиться найти новые долгосрочные решения. Они касаются в том числе новых форм организации труда, бизнеса и подходящих систем ценностей. Однако зачем так усердно приспосабливаться к новым веяниям, если это не гарантирует какую-либо личную выгоду или рабочее место до пенсии? За этим стремлением скрывается не желание просто делать что-то не так, как родители, и уж во всяком случае не революция как самоцель. Вероятно, самым точным словом будет «прагматизм», поскольку речь идёт о создании чего-то такого, что обладало бы большей приспособляемостью, чем старые структуры. Чего-то такого, что позволило бы за счёт стремительно надвигающихся на нас перемен укрепить наши силы, причём надолго, не только до следующего кризиса. Но всё это возможно и внутри одной компании. Если удастся решить «проблемы взаимоотношений» между поколениями, преуспевающими сегодня, и поколениями, идущими им на смену.

ВЫВОДЫ

- Рынки труда превращаются в рынки наёмных работников нового типа, на которых последние будут всё настойчивее диктовать свои условия. Особенно это касается представителей новых поколений, идущих на смену нынешнему, которые уже достаточно рано научились в сетевых проектах ценить эффективность своей работы и тем самым ставят традиционные организации в трудное положение. Свой жизненный путь они видят как череду проектов, а не как классическую карьеру руководи-

теля. Силовая борьба на ступеньках карьерной лестницы — не для них, их прежде всего мотивирует осмысленность, возможность свободной самореализации и участия в общем деле.

- По мере превращения рынка труда в рынок наёмных работников нового типа будет возникать всё больше конфликтов между старым и новым миром. Менеджеры, прошедшие социализацию в старой системе, просто так не откажутся от конкуренции и борьбы за власть, которые до сих пор определяли профессиональный успех отдельно взятых работников в крупных организациях. Так что противостояние между обеими сторонами — «уклонистами» и «ретроградами» — продолжится. В этой ситуации гибкость сторон весьма желательна.
- Новое поколение менеджеров пережило множество финансовых, политических и общественных катастроф, которые, вследствие тесной взаимосвязанности глобальных проблем и комплексной взаимозависимости происходящих в мире событий, всё больше затрагивают каждого человека в отдельности. С одной стороны, люди как бы смирились с неизбежностью катастроф, но с другой — всё востребованнее становятся личная инициатива и способность к тесному взаимодействию, всё сильнее желание изменить правила игры.

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: МЫ УЖЕ ЗДЕСЬ?

Проблема с молодыми кадрами? По крайней мере, одна отрасль экономики такой проблемы не знает. Это креативная экономика. Даже если у кого-то она всё ещё ассоциируется с парой ботанов-одиночек в очках с роговой оправой, которые придумывают весёлые, безумные или эксцентричные рекламные плакаты и клипы и проводят дни за игрой в настольный футбол, реальность выглядит совершенно иначе. Как бы там ни было, сегодня валовая добавленная стоимость в креативной экономике сравнима с таковой в автомобильной и электротехнической отраслях. В 2005 году Ричард Флорида в своей книге-бестселлере «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» писал о креативности как о новом факторе, ускоряющем развитие экономики, имея в виду, что креативные отрасли играют всё более значимую роль в повышении нашего благосостояния. Сегодня можно уверенно констатировать: он был прав. Начиная с того времени, когда на креативность всё чаще стали указывать как на уникальный ресурс, классические организации тоже активизировали свои попытки урвать кусок от этого пирога. Никто не знает, чем это обернётся, но все едины во мнении, что рецепт успеха в наше время коренных перемен и новых начинаний должен звучать так: использовать креативность в интересах экономики, культивировать её. То есть мы все теперь станем частью креативной экономики? Но подождите минутку, а что, собственно говоря, это такое?

Чаще всего под этим понимают множество компаний и отраслей, которые возникли в результате индивидуального творчества и на основе креативных способностей их основателей и обладают потенциалом, позволяющим им генерировать и использовать интеллектуальную собственность для создания рабочих мест и материального благополучия в целом. Это определение, применительно к Германии, звучит сухо. Возможно, по причине того, что оно было разработано одной из специальных комиссий бундестага, которая только в 2007 году выделила и обозначила эту отрасль как самостоятельное направление в экономике. При этом, скорее всего, под данное понятие подтянули всё, что так или иначе можно было отнести к творческой деятельности и что не совсем вписывалось в рамки других отраслей. Мнение ни одной из заинтересованных сторон выслушано не было. В результате возникла очень неоднородная по составу отрасль. Она состоит из 11 подгрупп, прежде относившихся к розничной торговле и сфере услуг — в промышленности и не только, независимо от профессий занятых на них работников, будь то программисты, театральные актёры, менеджеры проектов и консультанты в СМИ, музыканты, журналисты, архитекторы или дизайнеры.

Креативная экономика объединяет компании с наукоёмким производством, её характеризует высокая доля индивидуальных предпринимателей и учредителей стартапов и гибкие самоорганизованные трудовые отношения. Размер большинства компаний — менее 10 сотрудников. Они интегрированы в крупные сетевые системы создания добавочной стоимости, состоящие из фрилансеров и других компаний креативной экономики. Одной из отличительных её черт является противоречие между высоким уровнем профессиональной подготовки специалистов и их относительно скромными шансами на получение в перспективе больших личных доходов. За этим, однако, лишь в очень редких случаях скрывается желание вести богемный образ жизни или стремление вписаться в романтический образ бедного художника, хотя такие темы, как социальная жизнь и работа, самореализация и осмысленность, здесь действительно часто играют важную роль.

Во многих креативных отраслях велика доля тех, кто пришёл из других, «не креативных» отраслей, что прежде всего связано с тем, что ещё недавно просто не существовало ни такой проблематики, ни предметных областей, ни соответствующих им занятий. Не говоря уже о возможностях пройти адекватную профессиональную подготовку. Сегодня задачи, которые ранее решались в самых разных производственных сферах, объединяются, создавая совершенно новые услуги, а тем самым и занятость. Возникают новые профессии, для которых изобретают красивые названия. Многие продукты креативных отраслей имеют нематериальную природу — это услуги, музыкальные произведения или компьютерные программы, причём период их разработки лишь в малой степени поддаётся планированию, а результаты от внедрения трудно прогнозируемы. Физические продукты часто существуют в единствен-

ном экземпляре, причём технология их производства постоянно совершенствуется, так же как и сами продукты, в результате чего процесс создания креативной добавочной стоимости редко завершается массовым промышленным производством.

Стиль работы в креативной экономике отличается высоким уровнем мобильности, гибкости и всё большей виртуальностью. Взаимодействие между участниками этого процесса происходит в основном в неформальных сетевых образованиях, в том числе на виртуальных платформах, но главным образом в реально существующих совместно управляемых структурах, таких как совместные офисы и стартап-инкубаторы. Они в большинстве случаев расположены в так называемых креативных кварталах городов, которые часто одновременно являются и местом проживания, и местом работы. Эту инфраструктуру, с одной стороны, используют для реальной совместной работы и обмена знаниями, а с другой — рассматривают как питательную среду для развития креативных подходов, для обсуждения новых проектов, идей и решений, их оформления и реализации. В качестве факторов, подталкивающих на поиски новых решений, в большинстве случаев выступают проблемы, которые порождаются технологическими и общественными изменениями. Нередко речь идёт о потребности приспособить существующие услуги или продукты к новым реалиям или о желании их просто усовершенствовать. Недостатки традиционных рынков и крупных компаний являются, таким образом, нишами для развития креативного бизнеса.

Поскольку генерирование инноваций не является главной целью креативной экономики, факторы, обуславливающие её возникновение, часто не поддаются однозначному определению. Креативные процессы в большинстве случаев основаны на коллективном творчестве. Они никак не централизованы и не подчинены осмысленному управлению. Поэтому чаще всего идеи, как и их воплощение, не принадлежат одному человеку. Это результат социального взаимодействия и обмена знаниями, равно как и кооперации в процессах создания добавочной стоимости. Нерасторопность классической экономики в её переходе на рельсы креативности связана, возможно, с одной стороны, именно с необходимой открытостью составляющих её процессов, а с другой — с порой слишком креативно трактуемым понятием креативности, которую нередко превратно понимают как измеряемую величину. Поддавшись романтическому настрою, её представляют в образе дремлющего в каждом из нас маленького художника. Напротив, психологи определяют креативность как когнитивный процесс, результатом которого являются оригинальные, новые, уникальные или необычные и одновременно применимые на практике подходы, идеи и решения. Или, если сказать проще, способность создать нечто новое и полезное.

Таким образом, креативность многообразна и индивидуальна. Она рождается в ходе развития общества и зримо проявить себя только в созданных

на её основе реальных продуктах. Креативной личностью человека называют тогда, когда он самостоятельно выявляет проблему, находит для неё решение, апробирует его, проводит эксперименты и в конечном счёте так же самостоятельно — хотя редко в одиночку — реализует на практике. Культивировать креативность — значит понимать креативные процессы, доверять им, обеспечивать им пространство для развития и не пытаться их обуздать. Практическое использование креативности почти невозможно организовать, тем более на основе разделения труда. Возникающие в этом случае издержки доводят креативный процесс до абсурда и, что особенно важно, делают его результаты полностью непригодными. Креатив, чтобы быть эффективным, может быть в лучшем случае инициирован, но не запланирован. И прежде всего не запрограммирован на получение конкретных результатов. От креативной экономики бессмысленно требовать надёжных прогнозов или революционных результатов, как бессмысленно пытаться прогнозировать её развитие на основе пятилетних планов. Скорее речь идёт о том, чтобы воспринимать креативность как игру «Отгадай загадку». Добавочная стоимость креативности не достанется и тем, кто ищет краткосрочных успехов, желая, например, в следующем году получить положительный баланс или повысить экономическую эффективность работы своего подразделения. Тот, кто делает ставку на структуры и процессы или полагает, что креативность можно запустить при помощи нескольких модных методов и мастер-классов, оказывается в тупике.

Внимательный читатель, как мы полагаем, уже начинает понимать: то, чем является креативная экономика, нельзя организовать из одного центра, её нельзя создать в рамках жёстко структурированной организации. Но в этом нет необходимости. Поскольку по причине своей сетевой, гибкой структуры она имеет чрезвычайную способность выдерживать перегрузки и тем самым в кризисной ситуации содействовать укреплению внутренней экономики и росту других отраслей. В технологической отрасли уже давно считается хорошим тоном сотрудничать со стартапами. «Смазкой» для сближения без каких-либо трений являются деньги. *Corporate venturing*, то есть непосредственное финансовое участие концернов и крупных компаний корпоративным капиталом во внешних компаниях-стартапах, — это признанная стратегия роста. Каждый уважающий себя концерн имеет собственные стартап-инкубаторы и инвестирует деньги в другие стартапы, в учредителей стартапов или в их идеи. Однако на практике очень редко такие компании на базе *corporate venturing* добиваются успеха. На каждый успешный пример можно привести множество неудачных проектов, о которых никто никогда не слышал.

Возможно, это объясняется тем, что инвестиции в проекты, соответствующие основному производственному профилю концерна, происходят просто в виде перекупок и слияний в интересах развития структуры концерна. В этих условиях имплантированные в великанское тело концерна

нежные ростки стартапов оказываются раздавлены тяжёлыми старыми структурами или же полностью интегрированы в них. Кто сегодня помнит **Flickr**¹? Ещё в 2003 году, задолго до **Instagram** и **Facebook**, **Flickr** превратил фотографию в социальное событие в Сети. Пока удовольствие внезапно не закончилось — в когтях у **Yahoo!** Это была одна из отчаянных попыток утратившей свой драйв компании, бывшей звезды «новой экономики», обрести второе дыхание с помощью стартапов. И в этом **Yahoo!** не была одинокой. Вовсе нет. Целый ряд компаний увлёкся новым жанром — «стартап-трагедией». Фабула всегда одна и та же и выглядит примерно так: приглянувшийся юный интернет-сервис с многочисленными активными пользователями попадает в поле зрения старых волков и соглашается на их заманчивые предложения. Обещанные свободы оказываются не более чем беспочвенными фантазиями. Стартап проглатывают целиком, переваривают в желудке крупной неповоротливой компании, а то, что от него осталось, в конечном счёте выплёвывают.

Однако всё по порядку. Лишь немногие идеи материализуются в успешных стартапах, которые способны устойчиво влиять на формирование среды в Интернете. В них создаётся некий программный продукт — магическая комбинация кодов, которая становится объектом вождения в том числе и для больших компаний, занимающих прочное место на рынке. Не стоит удивляться, что проявляемый ими интерес вызывает у многих стартапов чувство признательности за высокую оценку их труда. Считается, что владельцы стартапа после его продажи более крупной компании могут рассчитывать не только на большие деньги. В большинстве случаев от такой сделки ожидают, что перед стартапом откроются невиданные возможности для дальнейшего развития. Как правило, коллектив сотрудников и организация в целом на первом этапе после продажи сохраняются. Более того, в их распоряжении оказываются кажущиеся неиссякаемыми источники финансовых средств, они получают доступ к эффективным структурам сбыта и маркетинга, к значительным административным ресурсам. А это-де позволяет сконцентрироваться на главном — на идее, коде и людях, которые этот код пишут.

Однако реальность, как правило, выглядит иначе, и это относится не только к компании **Flickr**. Вскоре после её присоединения в 2005 году к **Yahoo!** в повестку дня встал вопрос об интеграции двух компаний. Отдел развития в структуре **Yahoo!** разработал список требований, которые должны были выполнить обе компании в целях объединения. Этот список, по правде говоря, носил исключительно односторонний характер, поскольку требования относились только к стартапу и предусматривали его постепенное встраивание в существующие структуры основной компании. Как это принято, и в случае с **Flickr** выплаты должны были происходить по частям по завершении каждого

1 Фотохостинг, один из первых сервисов Web 2.0 (прим. переводчика).

из установленных промежуточных этапов и достижении определённых значимых результатов в ходе реализации этого интеграционного проекта. Команда **Flickr** была обязана в течение многих месяцев после продажи сконцентрироваться на вопросах интеграции в структуру **Yahoo!** — и при этом в ущерб своей основной деятельности, которая заключалась в постоянном совершенствовании технологии фотографии, понимаемой как важный социальный феномен. В то время как масса пользователей рассчитывала на это самое совершенствование, предполагавшее охват новых групп, расширение возможностей стрима и скроллинга, а также прав пользователей, и ожидала появления мобильной версии своего любимого приложения, команда **Flickr** по уши увязла в согласовании технических аспектов интеграции с **Yahoo!**.

То, что можно было наблюдать, выглядело как застой, а застой — это смертный грех любого приложения, рассчитанного на сетевых пользователей, тем более если это приложение только в начале своего пути. Последствия были разрушительными во всех отношениях. Разработчикам и основателям стартапа, изначально нацеленным на расширение возможностей и прорыв, было мучительно наблюдать за кончиной своего детища, вызванной интеграционными перипетиями. В результате большинство членов команды дали задний ход. Там, где раньше люди с огромной энергией готовы были работать сверхурочно, воцарилась апатия, которая стала предвестницей краха стартапа со всеми его традициями. С этого момента конец предприятия был предreshён. Компания, когда-то стоявшая у истоков такого направления в Интернете, как социальные сети, медленно и мучительно умирала, а пользователи её продукта обратились к другим сетевым приложениям. Изменить ситуацию не удалось и с помощью полного редизайна сайта **Flickr** в мае 2013 года. Эта мера вызвала только ещё одну волну возмущения у его немногочисленных оставшихся пользователей.

Yahoo! купил **Flickr** в том числе с целью внести свежую струю в работу своих старых структур. В действительности же интеграция пошла ровно в противоположном направлении. Вместо того чтобы интегрировать в **Yahoo!** культуру, способность к инновациям, динамичность и прагматизм стартапа, **Flickr** был встроен в неповоротливые механизмы принятия решений и бюджетирования. Когда же спрос на продукт **Flickr** по причине творческих простоев стал падать, его бюджет и предоставляемые ему ресурсы были урезаны. Возник порочный круг: сокращение числа пользователей вело к уменьшению ресурсов для развития сервиса и наоборот. Сегодня **Flickr** влачит жалкое существование в полной безвестности заодно с другими когда-то революционными приложениями, такими как **Delicious**, **Brizzly** или **StumbleUpon**, которые под крышей **Yahoo!**, **AOL** и **eBay** потеряли свою привлекательность, а вместе с ней и своих поклонников.

Удивительно, что **Flickr** до сих пор не постигла та же участь, что и **GeoCities**. Эта в прошлом популярная платформа, на которой люди достаточно просто

могли создавать собственные веб-страницы, в 1999 году была приобретена **Yahoo!** за целых 3,5 миллиарда долларов — заметим, за сумму втрое большую, чем компания весной 2013 года отстегнула за службу микроблогов **Tumblr**. Вскоре после покупки платформа **GeoCities** прекратила свою работу и исчезла из Сети. Интересно, сумеет ли **Yahoo!** извлечь уроки из ошибок прошлого, и окажется ли судьба **Tumblr** более счастливой¹.

История с инвестициями в стартапы, не встроенные в базовые структуры материнской компании, увы, ненамного лучше. В этом случае у концернов, как правило, отсутствует понимание модели бизнеса, который они только что приобрели, и связанное с этим необходимое терпение. Нередко стартапы пришивают к телу концерна в качестве третьей ноги. Эта нога, будучи ненужной и лишней, хотя и питается за счёт всего организма, сама ничего не выигрывает от принадлежности к нему. К тому же создание стартапа обычно превышает по времени продолжительность одного конъюнктурного цикла, и по этой причине очень часто реализация начатого проекта прекращается уже на ранней стадии, поскольку не приносит ожидаемого результата немедленно. В трудные времена под особый контроль сначала попадают непрофильные подразделения. К ним в первую очередь относятся компании, созданные с участием венчурного капитала. По этой причине к первоочередным мерам экономии нередко относится как раз «ампутация» третьей ноги, которую рассматривают как ненужную для бизнеса в целом. В результате образуется отвратительный рубец, глядя на который все участники проекта утрачивают всякое желание и дальше заниматься чем-то подобным. В таких случаях они действуют по принципу «лучше отказаться сразу и больше не искушать судьбу».

Ни слияния, ни поглощения, ни какие-либо другие модели — в лучшем случае дорогие, но быстрые, не решают проблему креативности крупных компаний. Возможность их приспособления к неформальным, децентрализованным, гибким сетевым структурам, благодаря которым креативная экономика уже окрепла и которые способствуют её росту, сегодня не более чем несбыточная мечта. Видимо, пока она таковой и останется. Политика «малых шагов» и постепенное сближение и взаимная многоуровневая адаптация, выходящие за временные рамки обычных конъюнктурных циклов, уже проявили себя в ходе предшествующих экономических преобразований как надёжная стратегия выживания для больших организаций. Первый шаг в правильном направлении, видимо, будет состоять в том, чтобы отказаться от надежды на возврат к привычным моделям управления и рассматривать чрезвычайные ситуации как нормальные. Тогда никому и в голову не придёт пытаться со всей обстоятельностью интегрировать захватывающие здесь и

1 В 2016 году Yahoo! была поглощена Verizon Communications, которая в 2019 году продала Tumblr компании Automattic, оценочно, за 3 миллиона долларов (*прим. ред. перевода*).

сейчас концепции. Вместо этого стоит им давать возможность ловить момент и оказывать максимальную поддержку. Тогда и у крупных концернов может появиться шанс хоть в какой-то мере стать частью креативной экономики.

ВЫВОДЫ

- Творчество — это познавательный процесс, результатом которого является оригинальное, новое, уникальное или необычное и одновременно применимое на практике, полезное решение какой-либо проблемы. Креативность многообразна и индивидуальна, она может возникнуть только в рамках социальных процессов и материализуется только в созданных на её основе продуктах. Быть креативным означает самостоятельно выявить проблему, предложить для неё решение, испробовать его, использовать полученный при этом опыт для его улучшения и продолжать экспериментировать.
- Виртуальные сети и реальные офисы — вот и вся инфраструктура креативной экономики. Инновация появляется на свет в результате протекающих здесь и кажущихся случайными процессов. Они перетекают один в другой, ориентированы на практику и развиваются в ходе экспериментов, их среда — сетевое сообщество, и, разумеется, они не управляются из одного центра, не подчинены какому-то сознательному контролю, им чужд принцип разделения труда. Как правило, идеи, как и их реализация, являются не столько результатом труда одного-единственного человека, сколько продуктом взаимодействия и обмена знаниями и кооперации в ходе создания стоимости.
- Инновации в большинстве случаев порождаются проблемами, возникающими в результате технологических или общественных изменений. Недостатки больших систем и организаций, таким образом, образуют ниши для креативных проектов.
- Смертельными для креативности являются оптимизированные процессы, направленные на повышение эффективности, и унифицированная система управления. Креативность может успешно существовать только в рамках процессов, не ориентированных на получение заранее определённых результатов. Её невозможно централизованно организовать, стандартизировать и оптимизировать.
- Креативность нельзя купить в качестве беспроигрышного лотерейного билета. Прошлое показывает, что покупка предприятий и другие подобные решения, в которые было вложено много денег, но мало времени, не способны разрешить инновационные проблемы крупных компаний, поскольку по своей природе они не способны к организационному обучению. Необходимо постепенное сближение с креативными структурами и многоуровневое взаимное приспособление, которые выходят за временные рамки обычного конъюнктурного цикла.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Florida, Richard. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2002. Флорида, Ричард. Креативный класс. Люди, которые создают будущее.* — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Страница книги на сайте издательства: www.mann-ivanov-ferber.ru/books/kreativnyj-klass/

Эта книга, получившая много хвалебных и критических отзывов, является, бесспорно, самой авторитетной работой, посвящённой развитию креативной экономики, креативного класса и его влияния на экономику и общество.

ИННОВАЦИИ ГОВОРЯТ ЗА СЕБЯ

Все компании, которые в последние годы были виновниками крупных экологических катастроф, имеют образцовые отчёты по устойчивому развитию. Некоторые из них в этой связи даже были отмечены наградами. Означает ли это изменение мировоззрения? Едва ли. Поскольку многие из этих компаний совершили акт грехопадения уже после того, как были опубликованы их потрясающие отчёты. Несколько заострив формулировку, можно было бы сказать, что их образцово-показательные отчёты свидетельствуют как раз об обратном. А именно о том, что те из них, у кого есть что скрывать от общественности, инвестируют больше других в экологический маркетинг, используя такой приём, как «зелёный камуфляж».

Весьма схожую картину мы наблюдаем, когда речь заходит об инновациях. Хотя во многих компаниях охотно рассуждают о важности инноваций, повседневная реальность не имеет ничего общего с этими рассуждениями. Тот, кто на самом деле настроен на инновационную волну, не делает по этому поводу никаких громких заявлений. И наоборот, тот, кто таковым не является, не говорит ни о чём другом, кроме как об инновациях. Понятие инновации, как представляется, стало своего рода мантрой, лишённым всякого смысла разговорным клише для победы над страхом. Во многих компаниях, которые проспали инновации, вера в них становится сродни своего рода религии. Да спасут нас инновации, аминь!

При этом понятие инновации нередко интерпретируется совершенно неверно. Писатель Брейден Келли в одной из статей для всемирно известной веб-страницы innovationexcellence.com дал прекрасное определение инновации и сформулировал, чем она отличается от изобретения: «Инновация превращает полезное семя изобретения в решение, более ценное, чем любая существующая альтернатива и её применение». Иными словами, изобретение само по себе ещё не является инновацией. Инновацией оно становится только тогда, когда доказана его полезность и широкая применимость. И только тогда оно служит экономике.

Согласно Келли, настоящие инновации отличает комбинация создания выгоды, доступности выгоды и понимания этой выгоды. Прежде всего, приращение эффективности производства за счёт инновации должно быть достаточно велико для того, чтобы пойти на издержки, связанные с инновационными преобразованиями. Далее, эти преобразования должны быть по возможности легкорезализуемыми, а потребитель должен понимать, что это приращение эффективности возможно именно для него. Именно последнее соображение является решающим, когда новый продукт требует радикального изменения поведения его пользователей. Достичь этого удаётся, как правило, только если инновационный продукт понятен на интуитивном уровне, а потребитель не оставлен с ним один на один.

Если так, то становится очевидным: ни человеку в одиночку, ни целому отделу просто не по силам справиться с задачей под названием «инновация». Пример Стива Джобса, которого продолжают считать самым выдающимся инноватором нашего времени, — исключение, только подтверждающее это правило. Даже если та или иная идея действительно была предложена им, то именно в самом начале с его же стороны были допущены ужасные просчёты — как в случае с **Apple**, так и в случае с его второй компанией, **NeXT**. Они только потому не стали концом его карьеры, что многие команды в других подразделениях компании, без какого-либо участия Джобса, разрабатывали собственные идеи и продукты, без которых история **Apple**, вероятно, не стала бы легендой, каковой она сегодня является.

Вера в то, что новые рынки будут завоёваны с помощью инновационных продуктов, идеи которых будут рождены в очень немногих гениальных головах, ошибочна. Взглянем на крупные инновации, которые сегодня имеют огромное влияние на формирование нашего общества и на экономику. Речь идёт не о достижениях отдельных людей или отдельных организаций. Интернет, вне всякого сомнения, является самым убедительным тому примером. Чтобы от изобретения электронного обмена данными прийти к тому, что мы сегодня понимаем под Интернетом, бесчисленное число людей и организаций должны были проделать огромную работу. Философ Интернета Дэвид Вайнбергер в своей книге «Неплотно соединённые маленькие части: единая теория Сети» при описании Интернета вводит понятие, вынесенное в название книги. Так он обосновывает идею о том, что неуправляемое, децентрализованное взаимодействие многих сил — чтобы не сказать хаос — порождает инновации, которые остаются в нашем мире как наиболее мощные, долгоиграющие и прежде всего устойчивые факторы развития. Рамочные условия, которые сделали возможным появление Интернета и которые одновременно благоприятствуют его развитию, впоследствии доказали свою эффективность во многих других успешных инновационных проектах. Речь идёт об открытости, асинхронности, изменчивости, децентрализации, отсутствии иерархии и заранее заданных целей.

Тогда разве не было бы следующим логическим шагом применить описанные неуправляемые многообразные механизмы один к одному в собственной компании? Скорее всего, нет. Едва ли найдётся такая компания, которая захотела бы создать подобного рода основополагающие предпосылки для инноваций, поскольку они попросту противоречат главным принципам, на которых зиждется классическая организация предпринимательской деятельности. Но у неё и нет такой необходимости, поскольку потребность в инновациях поначалу вовсе не столь велика, как это обычно предполагают. Ведь в конечном счёте опыт подсказывает, что инновации сами по себе вовсе не гарантируют компании успешное будущее. Даже если кому-то удастся сделать удачный ход, он по-прежнему рискует «за следующим поворотом» вновь оказаться за спиной конкурента. Так что зачастую выживание компании может быть более эффективно обеспечено за счёт адаптации или рекомбинации уже известных моделей. В подтверждение этого тезиса можно было бы привести немало убедительных примеров. Кто станет отрицать, что, скажем, братья Замверы сумели на протяжении нескольких лет внедрить в Германии целый ряд перспективных бизнес-моделей? При этом они сделали ставку только на то, чтобы перенести инновации с других рынков, прежде всего из Северной Америки, на новые. За это их часто обвиняли в плагиате, в том, что они слизывали чужие идеи, но, вероятно, они научились с этим как-то жить. А кое-кто из их критиков, переходя на брань, возможно, хотел дать выход собственной досаде от того, что сам не сумел дойти до этой мысли.

Другой пример мы находим в сфере мобильной связи. В течение длительного времени **Nokia** была более инновационной компанией, чем **HTC** или **Samsung**. Но что это лидерство дало фирме? Она практически оказалась не у дел, когда на рынок повернулся в сторону смартфонов. Накопленные патенты уже не имели никакого значения в операционной деятельности. Судный день настал в сентябре 2013-го: **Nokia** продала своё подразделение, занимавшееся производством мобильных телефонов, и стоимость акций компании взлетела вверх. Производитель беспроводных коммуникаторов BlackBerry компания **Research in Motion**, которая сама была одной из задававших тон в этой отрасли фирм и попортила немало крови **Nokia**, также была вынуждена свернуть ряд своих производств после того, как спрос однозначно переориентировался на сенсорные экраны. Спустя всего лишь несколько недель **Research in Motion** вслед за **Nokia** сама была взята на прицел потенциальными покупателями. Чтобы остаться успешной компанией, в этой ситуации было бы вполне достаточно осуществить ряд мер по адаптации к новым условиям. Однако **Nokia** и **Research in Motion**, напротив, продолжали делать ставку на собственные производственные инновации. Именно в это время их значительно потеснили на рынке **Samsung** и **HTC**.

Источником развития рынка средств мобильной связи уже давно не являются истинные инновации. Просто это не бросается в глаза в условиях, когда программное обеспечение предоставляется децентрализованно. По-настоящему революционных изобретений не наблюдается после появления первой версии iPhone компании **Apple**. То есть достаточно просто плыть по течению. Но даже эту модель гарантированного выживания компании никак нельзя назвать тривиальной. Суетливость в этом случае неверный ответ, даже если её легко спутать со скоростью. Ничего не даст и отказ от собственных принципов. Нужно только позаботиться о том, чтобы они оставались применимыми к новым требованиям. Способность решать новые задачи зависит от состояния корпоративной ДНК, а не от того, что написано в деловых бумагах или происходит в отдельных подразделениях.

На чём компаниям нужно сконцентрировать свои усилия, так это на разумном обращении с изменениями и инновациями, с которыми им приходится всё чаще иметь дело. В первую очередь речь идёт опять-таки о способности к интеграции. Но её невозможно измерить, и по этой причине она непригодна для согласования краткосрочных целей. В результате в основном предпринимаются меры, которые производят впечатление инновативности. В сфере проблем устойчивого развития это называется «надеть зелёный камуфляж» — то есть попиариться в качестве сторонника устойчивого развития, создавая себе такой имидж с помощью отдельных мероприятий, сопровождаемых интенсивными PR-компаниями. В сфере инноваций такую практику, вероятно, можно было бы описать выражением «имитация прогресса». Это попытка создать на нескольких примерах в общественном мнении положительное представление о компании, не меняя при этом ничего в основных производственных структурах и процессах. Мы называем это псевдоинновациями.

Ну, а теперь хорошая новость для тех, у кого все последние годы были проблемы с использованием такой бизнес-модели. Компаниям, которые постоянно совершенствовали эту стратегию, собственно говоря, уже ничем не помочь. Прошли времена, когда только с помощью PR-акций можно было манипулировать общественным мнением. По сравнению с имитаторами инноваций положение тех предпринимателей, которые упорно продолжают придерживаться старых проверенных методов и правил, и то выглядит лучше. Поскольку самообман, заключающийся в ложном представлении, что якобы держишь руку на пульсе времени, опаснее, чем отсутствие какого-либо желания вообще заниматься новыми технологиями. В одной из крупных торговых компаний абстрактное представление о том, что появление на рынке планшетных компьютеров изменит покупательские предпочтения, привело к тому, что все директора и члены правления получили в пользование такие планшеты. Они верили, что сумели оказаться в фарватере технологического прогресса, поскольку могли теперь писать электронные письма с мобильного устройства. При этом они использовали планшеты точно так же, как и свои

старые компьютеры. Компании, которые в переносе такого рода заученных поведенческих моделей в новый мир не видят угрозы для собственного выживания, рискуют скоро потерять всё. Нет ничего постыдного в том, что менеджер с многолетним опытом работы не готов следовать каждому новому тренду. Однако такая неготовность может обернуться серьёзными нежелательными последствиями, если его сотрудники не получают возможность тщательно изучить рынок именно на предмет выявления этих трендов — единственно по причине того, что руководитель сам просто не знает, для чего это нужно. При этом в худшем случае может случиться так, что новые — так и оставшиеся непонятыми — проблемы будут приняты к рассмотрению только для того, чтобы выполнить спущенное сверху плановое задание. Результат будет прямо противоположным.

Другая версия этой формы псевдоинноваций — интенсивная разработка тем, которые, хотя и могут иметь важное значение для коллег или профессии, но на рынке остаются совершенно незамеченными. Руководители кадровых и маркетинговых служб, например, на специализированных конференциях с удовольствием выслушивают от своих коллег похвалы за их особенно креативные методы рекрутинга, рекламные ролики или выставочные стенды, даже если они не оказывают никакого положительного эффекта на результаты рекрутинга или показатели продаж. Можно допустить, что это хорошо для послужного списка сотрудника. Но для компании, которой приходится держать равновесие в условиях меняющегося, всё более сложного рынка, это в лучшем случае не имеет никакого значения. А в худшем — даже опасно.

Это относится и к последнему примеру превратно понимаемого понятия инновации, которую экономист из Гарварда Умар Хак назвал *неновацией*. Это описание особенно подходит для случаев, когда толкование имитации или минимальной инновации достигает своего предела. Применительно ко многим продуктам их реальные усовершенствования настолько незначительны, что донести информацию о них до покупателя можно только с помощью дорогостоящих маркетинговых кампаний и привлекательных обещаний, которые красиво звучат, но их, однако, практически невозможно проверить на практике. В наше время вряд ли придётся долго дожидаться того момента, когда будет произведено максимальное количество лезвий, которое можно использовать в одном бритвенном станке. И если сегодня уже приходится подмешивать в гель для душа серебряную пыль, чтобы поднять цену на него выше среднерыночной, то и в этом случае, как представляется, конец истории не за горами. Тот, кто продолжает идти по этому пути дальше, занимается, по Хаку, «неновациями». Не исключено, что в течение какого-то времени такая тактика ещё поможет сводить концы с концами, особенно если продукт фирмы является сильным брендом. Но что случится, если однажды кто-то выпустит на этот рынок по-настоящему инновационный продукт?

Крупные организации, пережившие за последние годы не одну реструктуризацию, включая разукрупнение, сегодня нередко находятся в положении, когда они просто не могут позволить своим сотрудникам разрабатывать новые идеи. Тот, кому требуются сотрудники, которые не боятся задавать вопросы и в конечном счёте могут выйти на интересные темы, не нуждается в продуманной до мелочей петле обратной связи или инновационном менеджменте образца 80-х годов прошлого века, известном ранее под названием «производственное рационализаторство». Не поможет и выбор интригующего имени для новорождённого, как, например, «инновационное соперничество». Такого рода действия можно, разумеется, рассматривать как первый легитимный шаг, чтобы приблизиться к теме, но они чреваты опасностью отказа от последующих шагов, поскольку предполагается, что плановый объём работы уже выполнен. При этом прогрессивное мышление не возникает по команде, и его нельзя позаимствовать из традиционных справочников. Увидеть в изменении не более чем стандартный процесс, который нужно добросовестно отработать, значит всего лишь его оптимизировать, уверовав при этом, что инновация подчиняется алгоритму и может быть задействована простым нажатием на кнопку. Сотрудники быстро поймут это, поскольку, как правило, они не слепы и не идиоты. И сделают вывод: «Если это и есть инновация, то мы всегда были инноваторами». И со спокойной совестью откинутся на спинку стула, и воцарится покой — и застой.

ВЫВОДЫ

- Только в случае, если какое-то открытие становится полезным решением, которое оценивается выше, чем любая ранее существовавшая альтернатива, получает широкую поддержку и оказывается полезным в экономическом отношении, можно говорить об инновации. Настоящие инновации характеризуются комбинацией создания выгоды, доступности этой выгоды и её осознания.
- Слово «инновация» — это ярлык, который новый продукт получает задним числом, после того как он уже появился на рынке. Для инновации не существует волшебной формулы, её создание — это не процесс с чётко сформулированными параметрами, который может быть «отработан». Инновации рождаются в ходе взаимодействия людей и только в культурной среде, где существует пространство для креативной деятельности и для изменений.
- Настоящие инновации редкость. Компании должны не столько концентрироваться на создании собственных инноваций, сколько в гораздо большей степени творчески воспринимать изменения и инновации во внешнем мире. Предпосылкой для этого является высокая способность к интеграции.

- Маргинальные улучшения производимого продукта, о которых клиентов информируют в ходе дорогостоящих маркетинговых компаний и с помощью привлекательных обещаний, каковые, однако, практически нельзя проверить на практике, Умар Хак называет «неновациями». Компании, которые таким образом «имитируют прогресс», занимаются псевдоинновациями. И это даже опаснее, чем просто отказ заниматься этой проблематикой.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Haque, Umair. Is Your Innovation Really Unnovation?* / Harvard Business Review Blog. URL: blogs.hbr.org/2009/05/unnovation/
Если вы уже зашли на сайт, то сразу можете подписаться на блог Хака или сделать себе закладку. В этом случае можно не только почерпнуть несколько умных мыслей об инновациях, но и получить своего рода абонемент в библиотеку умных книг¹.
- *Isaacson, Walter. Steve Jobs: Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers.* München : C. Bertelsmann Verlag, 2011.
Айзексон, Уолтер. Стив Джобс. — М. : Астрель, 2020. Страница книги на сайте издательства: ast.ru/book/stiv-dzhobs-041163/
О компании Apple написано много. Как и о Стиве Джобсе. Из книги Айзексона можно тем не менее узнать немало нового, например о том, в чём Стив Джобс когда-то ошибался.
- *Kelley, Braden. Innovation is All About Value.* URL: innovationexcellence.com/blog/2011/08/01/innovation-is-all-about-value/
Автор задаётся вопросом, как правильно определить, что такое инновация.
- *Weinberger, David. Small Pieces Loosely Joined. A Unified Theory of the Web.* New York : Basic Books, 2002.
Это фундаментальный труд о том, что такое Интернет. Уже только по этой причине книгу стоит прочитать.

МОЛЧАНИЕ ЛЕММИНГОВ

Куда ни глянь, структуры, достигшие определённых размеров, обычно обнаруживают тенденцию застандартизировать себя до смерти. Трагические последствия этого хорошо видны на примере Ганзейского союза, объединения торговых людей Северной Германии, возникшего в позднем Средневековье. Долгое время не слишком тесно связанные между собой структуры Ганзы в исследованиях историков нового времени рассматривались

1 Данный блог не активен с июня 2016 года. По состоянию на апрель 2020 года активно пополняются следующие страницы: medium.com/@umairh и facebook.com/umairhaque (прим. ред. перевода).

как отсталые. И неудивительно, поскольку в исторической науке послевоенной Германии преобладало мнение, согласно которому «бюрократически-иерархические формы организации» являются «современными и обращёнными в будущее моделями организации предприятия». Сегодня к этому вопросу подходят более гибко. Собственно говоря, и тогда точка зрения на этот счёт могла бы быть не столь однозначной, поскольку расцвет Ганзы, вне всякого сомнения, приходился на то время, когда она была децентрализованной, открытой для внешних контактов организацией. Закат наступил только тогда, когда в ней возобладали идеи, говоря современным языком, бюрократизации, централизации и стандартизации.

Профессор истории из Дюссельдорфа Маргрит Шульте Бирбюль проанализировала причины возвышения и — особенно тщательно — упадка Ганзы, изложив их в короткой статье под заголовком «Сетевая структура Ганзы». Успех сопутствовал Ганзе до тех пор, пока она направляла свои усилия на создание условий, которые обеспечивали немецким купцам свободу действий и правовую безопасность на территории других государств и одновременно позволяли вести торговлю без больших бюрократических препон. В современных терминах можно говорить о децентрализованной сетевой структуре, в которой многие элементы сосуществуют на равноправной основе. Купеческие офисы, расположенные в отдельных городах, стремились в своём общении с местными властями свести к минимуму бюрократические требования, которым члены союза должны были подчиняться. Благодаря во многом неформальному характеру этого общения удавалось держать транзакционные, информационные и организационные издержки на низком уровне, что обеспечивало Ганзе и её членам решающие преимущества перед конкурентами.

Гарантии, а также культура доверия внутри Ганзы позволяли торговым людям использовать метод, который сегодня мы называем распределением риска. Если у купца в единоличном владении один-единственный корабль, на котором он перевозит только собственные товары, то велик риск потерять всё в результате крушения или пиратского нападения. Члены Ганзейского союза охотнее приобретали корабли на паях, распределяя свои средства между многими небольшими паями, и транспортировали свои товары на разных судах. Купцы Ганзы понимали, что не стоит складывать все яйца в одну корзину, и это уберегло их от многих рисков. Такое решение позволяло идти на просчитанный риск, не ставя под угрозу собственное выживание. Помимо того, под ганзейской крышей удалось объединить купцов самого разного культурного происхождения, которые торговали друг с другом по совместно установленным правилам. Купцы из различных ганзейских городов специализировались на определённых товарах или регионах и оптимизировали эти специализированные сетевые структуры к своей выгоде — и в то же время и к выгоде всех.

По мере развития территориальных государств и в связи с усилением противостояния между ними такие темы, как экспансия и открытость, отошли на второй план. Вместо этого ставка была сделана на политику всё большего отгораживания от внешнего мира и на активную национальную гомогенизацию. Купечество, спаянность которого зиждилась в том числе на принципах равноправия, оказалось расколотым вследствие дискриминации отдельных его групп. Всевозрастающее число предписаний, направленных на унификацию правил торговли, привело к увеличению операционных издержек и утрате преимуществ по отношению к конкурентам, не входившим в Ганзейский союз. Всё чаще возникали конфликты между теперь уже назначаемым центральным руководством Ганзы, с одной стороны, и отдельными входящими в союз торговыми домами — с другой, которые как могли сопротивлялись нарастающей централизации. Инакомыслящие стали подвергаться гонениям в ганзейских городах, но именно они позднее в других городах, например в Амстердаме или Лондоне, внесли вклад в их впечатляющий экономический подъём.

Вполне допустимы параллели между упадком Ганзы и многих крупных компаний в наше время. Вместо того чтобы использовать себе на пользу креативные способности собственных сотрудников и креативные возможности их сетевых сообществ, вводятся неприемлемые для многих стандарты и правила, которые сковывают творческий потенциал. Гомогенизация внутри компании и отгораживание её от внешнего мира характерны для большинства иерархически организованных бюрократических структур. Доверие подменяется контролем, креативный подход к решению проблем — строго сформулированными производственными заданиями. Вместо того чтобы предоставить дочерним фирмам или подразделениям внутри компании свободу самостоятельно определять сферу своей деятельности, центральное руководство постоянно в неё вмешивается. Те, кто не готов смириться со скучным однообразием своей работы, покидают компанию и на другом месте обеспечивают экономическое процветание нового работодателя.

Свежий пример избыточной мотивации бюрократов — это количество обязательных для исполнения регламентирующих предписаний, особенно в компаниях, действующих на международных рынках. Используя понятие *compliance*¹, руководители компаний в последние годы пытались заполнить любой, даже самый небольшой, пробел в системе предписаний, разрабатывая собственные директивы. Для этого, естественно, были свои причины, например резонансные коррупционные аферы и огромные штрафы, выплаченные в этой связи в том числе и немецкими компаниями. По данным автоконцерна **Daimler**, за это время в качестве меры реагирования было выпущено ни много ни мало 1800 отдельных директив. Абсурдно думать,

1 Здесь: «соблюдение регулирующих норм» (англ.) (прим. ред. перевода).

что каждый сотрудник в состоянии держать все их в голове. Совершенно очевидно, какой цели, собственно говоря, хотели достичь с помощью этого леса регламентирующих документов: речь идёт о создании чего-то вроде системы полного страхования каско для управленческого аппарата на все случаи управленческой жизни.

Однако в этих условиях едва ли найдётся хоть один сотрудник, который и дальше будет готов идти хотя бы на минимальный риск из опасения нарушить — случайно или по незнанию — какое-либо правило и быть за это впоследствии наказанным. Это поняли и в **Daimler**, в том числе после того, как были вынуждены констатировать: продажи автомобилей сократились, поскольку продавцы перед каждой продажей должны были лишний раз проконсультироваться с отделом по вопросам compliance. В других компаниях дело обстоит не лучше. Да, конечно, борьба с коррупцией стоит денег, но также очевидно, что следствием этого становится чрезмерная зарегулированность. Особенно если учесть, что со временем накапливаются неизмеряемые эффекты от постоянных перестраховок, от затягивания с принятием решений либо отказа от принятия решений. Так что неудивительно, что **Daimler** уже в 2012 году сократил количество регламентирующих документов с невероятных 1800 до менее чем 1000 и не собирается на этом останавливаться.

Стандартизация часто затрагивает даже оформление продукта. Качество, скорость, цена или соотношение цена / качество, дизайн, уникальность, сервисное обслуживание — фантазировать можно до бесконечности, ведь речь идёт о мире, сформированном под влиянием индивидуальных потребностей. Быть точно таким же, как и ведущий рыночный бренд, — не слишком сильный коммерческий аргумент, в этом случае покупатель, как правило, всё же предпочитает оригинал. Это кажется тривиальным, но на самом деле для многих компаний это не так. Если конкурент выходит на рынок с настоящим инновационным продуктом, в штаб-квартирах концернов, скорее всего, отреагируют на него не словами «это мы тоже можем, но только ещё лучше, быстрее и на более выгодных условиях», а кратким замечанием: «Нам тоже это нужно!»

Найти ответ на вопрос, как позиционировать свою компанию в конкурентной борьбе, — наиважнейшая задача менеджмента. Когда вы начинаете устанавливать собственные параметры будущего продукта и затем реализовывать их на практике, менеджмент становится искусством, в противном случае всё сведётся к чистой воде бюрократии. Реакция на то, что конкурент прямо сейчас готов предложить круглосуточную услугу по доставке товара, должна была бы, собственно говоря, состоять в том, чтобы обеспечить круглосуточную доставку или предложить тот же сервис на более выгодных условиях. Однако, столкнувшись с такого рода задачами, многие опускают руки. И в этом есть своя логика. Если вам самим не пришло в голову

предложить то, что предложил конкурент, то откуда возьмётся уверенность, что вы сможете сделать то же, так же и даже лучше? Фиксация внимания на стандартизации, следование принципу «мы тоже так можем», вместо того чтобы разрабатывать собственный уникальный продукт, превращает менеджмент в игру «Заяц и Ёж»: конкурентов символизирует Ёж, который всякий раз уже поджидает Зайца у финиша. Примерно столько же смысла имеет самоубийство от страха перед смертью.

Разумеется, все самые успешные компании по мере увеличения своих размеров тоже используют различные возможности стандартизации. Но в ограниченных масштабах и в основном в тех подразделениях, которые, хотя и важны для обеспечения бесперебойной работы компании, но не влияют на присутствие компании на рынке. Испанская группа компаний **Inditex**, которая большинству читателей, вероятно, известна по розничной сети магазинов одежды **Zara**, — хороший пример, подтверждающий эту мысль. Компания делает ставку на то, чтобы обойти конкурентов в решающих звеньях цепей поставок (supply chain). В то время как практически все они почти производят в Азии и, следовательно, должны учитывать в издержках длительные сроки транспортировки, **Inditex** большую часть своей коллекции производит в Европе и Северной Африке, то есть недалеко от самых крупных рынков сбыта. Таким образом, пока другие компании ещё ожидают свои товары, у **Zara & Co.** они уже давно на прилавках магазинов. Главный плюс: **Zara** может просто запросить за свою продукцию более высокую цену и (более чем) компенсировать за счёт высокой входной маржи кажущиеся убытки в связи с более высокими производственными расходами. Это обеспечивает концерну на протяжении ряда лет рекордный оборот и прибыль. Если бы 10 лет назад **Zara** в Ла-Корунье обратилась к одной из самых крупных консалтинговых компаний, чтобы поговорить о стратегии развития, та наверняка посоветовала бы испанцам перенести производство в Азию — что все их конкуренты и сделали. Тогда этот путь казался безальтернативным. Не надо иметь много фантазии, чтобы предположить, что в этом случае группа **Inditex** сегодня не была бы тем процветающим предприятием, каковым она является.

При этом организация бухгалтерского учёта в **Inditex** немногим отличается от таковой у конкурентов. То же, видимо, относится и к таким сферам, как покупка некоммерческих товаров, управление объектами или пенсионное обеспечение работников. Для всего этого существуют стандартные процедуры и стандартное программное обеспечение. Выбор традиционных решений в этой области, очевидно, не скажется негативно на работе компании. Но там, где дело касается обслуживания клиентов, действуют другие принципы. В то время как клиенты ожидают всё более индивидуальных решений, потому что современные технологии это позволяют, во многих компаниях эти самые технологии чаще используются для дальнейшей

стандартизации и ограничения индивидуальности. Выполнить особые пожелания клиентов, действуя, как раньше, вручную, сегодня просто невозможно. И если сотрудники и пытаются решать такие задачи, то скрытно. «Минуточку, я должен ненадолго обойти систему» — эта фраза в разговоре на горячей линии онлайн-сервиса услуг означает, что и здесь уже поработали «стандартизаторы».

При этом ответ на вопрос, откуда берётся такая гиперстандартизация, достаточно прост. «Ещё никто не был уволен за то, что приобретал продукты IBM» — так звучит старое остроумное высказывание, пришедшее из мира информационных технологий. Менеджеры будут привлечены к персональной ответственности скорее за то, что делают ставку на нового поставщика, ставят под сомнение давно существующие процессы или поручают разработать доморощенную айтишную систему, чем за то, что продолжают придерживаться старых, но проверенных методов. Аббревиатуру **IBM** в данном контексте следует понимать как своего рода групповой отличительный символ большинства компаний, производящих стандартное программное обеспечение, таких как **SAP, Oracle** или **Microsoft**; крупных консалтинговых компаний, таких как **McKinsey, Boston Consulting Group** или **Roland Berger**; или в такой же степени известных международных юридических фирм и рейтинговых агентств. Тот, кто делает ставку на них, может совершить ужасную ошибку, но едва ли потеряет работу. Можно ещё прийти в те же сервисные компании, с которыми работают конкуренты, и получить от них те же решения и те же приложения, которыми давно пользуются другие. Кого будут критиковать за то, что он ориентируется на лидера рынка, даже если это не имеет никакого смысла?

Ещё одна область, в которой обнаруживаются подобного рода бюрократические извращения, — это маркетинговые исследования. Стив Джобс вообще считал деятельность маркетологов (и прежде всего их методы) лишённой всякого смысла. На вопрос, в какой мере создание нового продукта зависит от данных, полученных в ходе маркетинговых исследований, он ответил в том смысле, что Александру Беллу не понадобились маркетинговые исследования для того, чтобы вывести на рынок первый телефонный аппарат. Конечно, это радикальная оценка. Маркетинговые фирмы, точно так же, как и консалтинговые компании, рейтинговые агентства и предприятия, производящие программное обеспечение, имеют, разумеется, право на существование. Речь идёт только о том, что не следует, принимая собственные решения, целиком полагаться на результаты их работы, поскольку их методы тоже имеют свои границы.

Тим Реннер, бывший руководитель немецкого подразделения музыкального концерна **Universal**, в своей книге «Смерть, детки, это не так уж и плохо!» ещё в 2004 году так сформулировал интересующую нас проблему. Руководители не должны поддаваться искушению стать просто исследовате-

лями общественного мнения, поскольку «их задача состоит не в том, чтобы тупо исследовать мнение других. Они должны иметь своё собственное и его отстаивать. Маркетинговое исследование не рождает инновацию, оно всего лишь констатирует существующее положение дел. (...) Хватит уже прикрываться якобы достоверной аналитикой опросов и экономической эффективности, которые покупаются за огромные деньги у консалтинговых фирм. Экономике нужны люди, способные принимать решения, которые не боятся совершать ошибки и извлекать из них выводы. Нам нужны не технократы-управленцы, которые инвестируют капитал в "дружеские" экспертизы и исследования существующего положения дел, а личности, которые хорошо понимают свой бизнес и создают ценности, вместо того чтобы выступать с извинениями и заявлениями».

Говоря иначе, тот, кто не хочет утонуть вместе с леммингами, не должен бежать в их стае¹. Даже если это даётся с трудом. Когда целая отрасль поручает подготовку своих стратегий развития одним и тем же советчикам, когда при составлении номенклатуры выпускаемой продукции она ориентируется на результаты маркетинговых исследований одних и тех же институтов и оценивает степень рисков только на основе данных немногих крупных рейтинговых агентств, нет ничего удивительного в том, что все компании отрасли при каждом кризисе будут испытывать тяжелейшие потрясения: кто подменяет предпринимательское мышление стандартизацией, не избежит «коллективного» упадка; или даже поведёт к нему других.

Нужно организовать свою компанию таким образом, чтобы она и в кризисные времена не потеряла способности к сопротивлению или, применяя английский термин, оставалась *resilient*, жизнеспособной. Автор бестселлера «Чёрный лебедь» Нассим Николас Талеб в своей новой книге «Антихрупкость» идёт ещё дальше. Он призывает приобрести такую «антихрупкость», которая позволила бы не только пережить кризис без потерь, но и выйти из него более сильным. В то время как всех других непредвиденное сбивает с ног, надо быть тем, кто получает выгоду от перемен — какими бы внезапными и сильными они ни были. Добиться этого означает затронуть сложившиеся базовые принципы. Контрпродуктивно пытаться измерять неизмеримое, игнорировать риски, ставить статус-кво превыше всего и ловко подстраховывать себя на все случаи жизни. То, что непредсказуемо, следует признать непредсказуемым, вместо того чтобы упрощать будущее до тех пор, пока оно не впишется в устоявшуюся картину мира. Ложное представление о происходящем направляет на ложный путь.

1 Имеется в виду бытующее поверье, что лемминги склонны к массовым самоубийствам в водоёмах (*прим. ред. перевода*).

ВЫВОДЫ

- В классических иерархических структурах достижение внутренней гомогенности за счёт унифицированных процедур и ясных стандартов считается желательным. В попытке повысить их эффективность доверие заменяется контролем, а креативное решение проблем — чётко сформулированными предписаниями. Стандартизация, однако, допустима только в тех подразделениях компании, которые не имеют отношения к выводу продукта на рынок и его качеству.
- Стандартизация в компании нередко является следствием стремления минимизировать персональные риски и выражается в форме директив. Речь идёт о некой доморощенной системе страхования от всех рисков для управленческого аппарата.
- Когда по соображениям минимизации рисков целые отрасли поручают подготовку своих стратегий развития одним и тем же консультантам, когда при составлении номенклатуры выпускаемой продукции они ориентируются на результаты маркетинговых исследований одних и тех же институтов и оценивают степень рисков на основе данных лишь нескольких крупных рейтинговых агентств, тогда при каждом кризисе они будут испытывать сильнейшие потрясения — и может случиться так, что ущерб нечем будет компенсировать.
- Тот, кто подменяет предпринимательское мышление стандартизацией, рискует утратить уникальность своего продукта и быть вытесненным с рынка. Нужно организовать свою компанию таким образом, чтобы и в трудные времена она не только не утратила способности к сопротивлению, но и вышла из кризиса окрепшей.

ОДИНОЧЕСТВО НА ВЕРШИНЕ

Когда в 1989 году в ГДР на улицу вышли первые демонстранты, эмиграция из страны — через Венгрию — уже приняла массовый характер. Протестующие граждане в Лейпциге упрямо скандировали: «Мы остаёмся здесь!» — подчёркивая тем самым свою готовность бороться за перемены. Однако партийные бонзы СЕПГ не приняли этого приглашения к разговору и продолжали держать оборону, забаррикадировавшись в своих бетонных дворцах. Одновременно с ростом числа людей, покидавших страну, усиливался натиск тех, кто хотел остаться. Лозунг «Мы — народ!» теперь означал откровенный вызов властям предрержащим, поскольку однозначно свидетельствовал о решимости людей самостоятельно осуществить перемены. Когда же правительство наконец отреагировало на призывы демонстрантов, было уже поздно. Попытка провести в жизнь изменения в рамках ГДР обернулась, после того как диалог между противостоящими сторонами не состоялся, требованием полностью разрушить всю существующую общественно-

политическую систему. Даже падение Берлинской стены и открытие границы с ФРГ не привели к умиротворению, поскольку люди ещё задолго до этого поняли: настоящая стена находится в головах власть имущих. И снести эту стену будет куда труднее, чем пробить дыру в стене Берлинской. «Мы — народ!» Этот лозунг в конечном счёте стал реальностью, и 3 октября 1990 года ГДР прекратила своё существование.

Мы, разумеется, не собираемся сравнивать топ-менеджеров компаний с диктаторами. Тем не менее моральные уроки борьбы за немецкое единство вполне применимы к ситуации во многих компаниях. Поскольку и там в трудные времена часть умных людей покидает тонущий корабль, в то время как другая их часть, пытаясь внести свой вклад в его спасение, постоянно наталкивается на стены внутри организации. Причём это вовсе не обязательно неприступные представительские этажи, защищённые бронестеклом и системами видеонаблюдения. Есть более изощренные способы не допустить необходимых для развития компании мер.

Цель организационных диаграмм — наглядно показать взаимозависимость важных тематических направлений и их ресурсного обеспечения. Однако нежелательным побочным эффектом формирования отделов и чётких структур отчетности является возникновение в компании тематических бункеров (так называемых *silos*). Там собираются однородные группы экспертов, которые говорят на своем собственном языке, разрабатывают свои собственные правила общения и располагают свои собственные процессы обмена знаниями. Но основные направления и целевые установки этих отделов и выбранные на этой основе приоритеты нередко приводят к тому, что их ценности и воззрения начинают конкурировать с соответствующими установками других подразделений компании. Если же они размещены, скажем, в разных крыльях здания, то это ещё больше усугубляет проблему. Дополнительно осложняет ситуацию то обстоятельство, что часто при подборе персонала профессиональные знания работников оцениваются гораздо выше, чем их коммуникативные навыки, например способность взаимодействовать с другими сотрудниками, из-за чего во многих подразделениях отсутствуют люди, которые могли бы выступить в роли коммуникаторов с работниками других подразделений. Запутавшись в собственной структуре, компания оказывается не в состоянии осуществить изменения. Избежать этого помогает — в качестве питательной среды — корпоративная культура, лояльность и способность не только неожиданно совершить скачок в развитии, но и признать собственное поражение, чтобы когда-нибудь вновь встать на ноги.

Даже если фирма, начинавшаяся в гараже, уже подгоняет уважаемых конкурентов, она ни при каких условиях не должна терять чувства голода и сомнений в себе. Когда компания начинает чувствовать себя в полной безопасности, следует бить тревогу. Но об этом легко говорить, да трудно — как

показывают нижеследующие примеры — сделать. По мере роста возникают сложные структуры, для управления которыми создаётся всё больше иерархических уровней. Если этому активно не противодействовать, возникает разрыв между верхами, принимающими решения, и низами, непосредственно имеющими дело с клиентурой. Даже тот, кто на основе умной политики привёл свою фирму к успеху, не застрахован от ужасных ошибок, оказавшись у руля компании стоимостью во много миллионов долларов и принимая единоличные решения. Показательный пример в этом отношении демонстрирует сеть видеотек **Blockbuster**, которая была основана в 1985 году, в середине 1990-х переживала период расцвета, насчитывая 60 тысяч сотрудников, а в 2010 году объявила о своём банкротстве. Коммерческий успех компании был связан прежде всего с её способностью идти навстречу клиентам. Основой этого успеха был банк данных, программу для которого разработал сам основатель компании Дэвид Кук. В результате сотрудники **Blockbuster** прямо на стойке выдачи видеокассет могли немедленно получать информацию о том, какие фильмы находятся в офисе, а какие уже у пользователей. Сегодня это дело совершенно обычное, но в то время Кук со своим изобретением оставил конкурентов далеко позади. Благодаря созданной системе сотрудники каждого филиала ежедневно могли получать исчерпывающее представление о том, какие фильмы пользовались наибольшим спросом у посетителей, а какие подолгу пылились на полках видеосалонов. Где бы **Blockbuster** ни открывал новую видеотеку, он всегда мог оптимизировать ассортимент и даже учитывать при этом местные демографические особенности.

Во времена расцвета компании её рыночная стоимость составляла несколько миллиардов долларов, но не прошло и 20 лет, как фирмы практически не стало. Смертельный удар она нанесла себе сама с помощью клинка, который был заточен её конкурентом — компанией **Netflix**, появившейся на рынке в 1997 году. **Netflix** начала с того, что стала удовлетворять потребности недовольных клиентов **Blockbuster**, ставка была сделана на доставку видеокассет почтой прямо на дом потребителям, на введение ежемесячной абонентской платы вместо платы за выдачу каждой видеокассеты, на отказ от штрафов за несвоевременный возврат видеокассет. Основатель **Netflix** Рид Хастингс, как и когда-то основатель **Blockbuster** Кук, достаточно рано понял, в каком направлении движется технологический прогресс. Но если Кук, кажется, забыл о необходимости учитывать этот фактор, и без того уютно чувствуя себя в рамках старой модели бизнеса, то Хастингс стал использовать к своей выгоде новые возможности, связанные прежде всего с Интернетом.

Хотя на рубеже тысячелетий лишь немногие имели подключение к широкополосному Интернету, **Netflix** сосредоточился на технологии загрузки потокового видео из Сети. Чтобы облегчить клиентам переход от просмотра фильмов на DVD к потоковому видео, компания сначала обеспечила им на своей платформе бесплатный доступ к нему. Помимо решения технологических задач,

Хастингс, будучи увлечённым перспективной идеей создания нового сектора услуг, преследовал более общую стратегию, благодаря которой компания и в будущем должна было оставаться максимально гибкой и динамичной. Организация сбыта через Интернет позволила полностью избежать финансовых и логистических издержек, неизбежных в стационарной торговле. Работа относительно небольшого коллектива сотрудников с самого начала строилась на принципах свободы действий и строгой личной ответственности. Здесь нет официальных графиков отпусков и предписанного количества рабочих часов в неделю. Сотрудники сами определяют продолжительность своего рабочего времени — если все задания выполняются, а проделанная работа приносит результат. По собственному усмотрению выбираются названия занимаемых должностей и размер месячной заработной платы.

В это время руководство **Blockbuster** было увлечено дополнительными приобретениями, продажами и кадровыми перестановками в составе менеджмента высшего звена и, занятое самим собой, утратило связь с внешним миром. Пока его рвущийся вперёд конкурент искал решения, направленные на устранение недостатков рынка проката кинофильмов, регулярно обновляемый менеджмент **Blockbuster** был нацелен исключительно на получение краткосрочной выгоды. При этом он фактически проспал технологический переворот и, как результат, появление новых потребительских потребностей. Так продолжалось целых шесть лет, пока в 2004 году **Blockbuster** не представил на рынке модель «Видео по почте на дом», сравнимую с тем, что предлагал **Netflix**, и сделал возможным просмотр фильмов через Интернет.

Однако после решения, хотя и запоздалого, технологических и логистических проблем построить адекватную модель ценообразования не удалось. Она просто осталась такой же, как и была. Вместо того чтобы хоть как-то её изменить, новому управляющему компании Джеймсу Кизу, назначенному на эту должность в 2007 году, в голову пришла блестящая идея опять приспособить модель бизнеса к модели ценообразования. Следуя лозунгу «Назад, в будущее!», **Blockbuster** вновь сконцентрировался на стационарной торговле и стал уделять меньше внимания менее прибыльному на тот момент прокату кинофильмов через Интернет по принципу «тотального доступа». Однако клиенты уже давно жили в другом времени. Так что в 2010 году была начата процедура банкротства того, что ещё оставалось от компании **Blockbuster**.

Одна компания уходит, другая приходит, ситуация для клиентов улучшается. Созидательное разрушение — необходимое условие для рынка, если он хочет развиваться. **Blockbuster** сам отказался от дальнейшего развития и исчез с рынка. Однако по-настоящему трагическим этот процесс становится тогда, когда удаётся достаточно рано уловить знамение времени, более того — создать потенциал для формирования рынка и тем не менее потерпеть неудачу. Это особенно наглядно показывает следующий пример.

Когда цифровая фотография совершила прорыв на рынке, это ознаменовало начало конца компании **Kodak**, хотя эта технология изначально и была изобретена в её недрах. В основе этой истории — неспособность руководства **Kodak** распознать в собственной идее прорывную технологию. Хотя уже тогда исследования показывали, что «цифра» неизбежно взорвёт традиционный рынок фотографии, руководство **Kodak**, как утверждают, следующим образом высказалось по поводу цифровой камеры, изобретённой в 1975 году инженером компании Стивом Сассоном: «Как мило, но никому ни слова об этом». Рассказывают, что и в других случаях, когда сотрудники компании предлагали собственные решения, реакция была аналогичной. В своей книге «Трудности принятия решений» Винсент Барабба, бывший менеджер и советник **Kodak**, описывает, как в ходе затратных исследований был сделан вывод, что цифровая фотография заменит катушечную плёнку не ранее чем через 10 лет. Это знание могло бы стать подарком небес и спасением для **Kodak**, но руководство не использовало этот временной задел. Когда в конце 1980-х пришло время сменить управляющего директора, и у **Kodak** появился шанс на проведение более перспективной стратегии, было принято решение в пользу не кандидата, лояльно настроенного в отношении технологических новаций, а Кея Р. Уитмора — поборника традиционного бизнеса на базе катушечной фотоплёнки. Последний приступил к исполнению своих обязанностей, пообещав восстановить прежний основной бизнес **Kodak** и сфокусировав основное внимание на катушечной плёнке и ей подобных химических материалах.

Этот случай похож на историю с **Blockbuster** как две капли воды. Поэтому неудивительно, что и результат был точно такой же. Умерший в 1932 году основатель **Kodak** Джордж Истмен, видимо, перевернулся в гробу, поскольку сам в своё время дважды отказывался от успешной на тот момент модели бизнеса, чтобы посвятить себя более перспективным технологиям. Основав **Kodak**, он отказался от использования сухого коллоидного процесса с применением желатина, считавшегося тогда прогрессивным, в пользу изготовления негативных фотоматериалов, чтобы продолжать разрабатывать свою идею роликовой фотоплёнки. Позже он сделал ставку уже на цветную фотоплёнку, хотя в то время по качеству изображения она сильно уступала чёрно-белой. Оба раза он показал себя новатором в области фотографии, поставив при этом под вопрос дальнейшее существование рынка своей собственной продукции, вместо того чтобы удовлетвориться уже достигнутыми результатами. Без Истмена **Kodak** так и не смог повторить его успех.

Компания пробовала себя в разработке разного рода продуктов, приобрела фирму-стартап по обмену фотографиями, инвестировала в цифровую фотографию, но при этом так и не сумела отказаться от идеи, что место изображениям — на бумаге. Игнорируя знания, накопленные в собственных стенах, **Kodak** бросил все ресурсы на сохранение своего старого продукта вместе с построенной под него моделью бизнеса. При этом он поступал точно так же,

как и многие компании в период кризиса: проводил реструктуризацию, продавал подразделения, сокращал непрофильную деятельность и скрепя сердце предпринимал робкие попытки выйти на новую стратегию развития. Все эти усилия завершились для **Kodak** — спустя 120 лет после основания фирмы — в начале 2012 года объявлением о конкурсном производстве.

Чем больше этажей в иерархии компании, тем больше опасность возникновения башни из слоновой кости, в которой высшее руководство принимает свои решения в полном отрыве от нужд собственного бизнеса. В конечном счёте будет достаточно нескольких ошибочных оценок со стороны отдельных менеджеров, чтобы привести к краху когда-то крупные и успешные компании. Хороший пример — «мама», пожалуй, самого известного и самого продаваемого домашнего компьютера. В 1954 году Джек Трэмел основал компанию **Commodore** и принял непосредственное участие во всех перипетиях технологического прогресса, прежде чем его компьютеры появились в домах обычных людей по всему миру. Сначала он чинил пишущие машинки, потом строил счётные машинки и, наконец, завоевать рынок с карманными калькуляторами. В 1977 году он доказал, что потребность мира в суперкомпьютерах не исчерпывается парой штук в университетских центрах, и, благодаря своему главному инженеру Чаку Пидлу, выпустил на рынок компьютер PET, которым стали оснащать уже школы. Однако PET ещё не слишком подходил для домашнего использования. Вслед за ним в 1982 году **Commodore** выпустил свой знаменитый C64.

Развязав ценовую войну с другими производителями, такими как **TI** и **Atari**, Трэмел сделал домашний компьютер доступным для каждого и, таким образом, сумел превратить C64, не прибегая к классическому маркетингу, в статусный технологический символ своего времени. За первый год было продано 22 миллиона компьютеров. Но затем между Трэмелом и его главным инвестором и председателем правления компании Ирвингом Гулдом начались тяжёлые внутренние разборки, в результате которых Трэмел в 1984-м покинул фирму. Но не один. С собой он забрал своего лучшего инженера и, вероятно, какие-то важные технологические наработки. Вскоре он приобрёл часть акций компании **Atari** и в 1985 году вышел на рынок с компьютером Atari ST ещё до того, как **Commodore** представил свой новый продукт Amiga, который оказался почти вдвое дороже. Это было начало конца **Commodore**.

В том, что случилось с **Commodore**, по мнению многих виновато пристрастие Ирвинга Гулда к цифрам. О нём и Мехди Али, управлявшим компанией после ухода Трэмела, говорили, что они преследовали только одну цель — скорейшее получение прибыли и потому использовали квартальные данные в качестве важнейшей основы для принятия решений. Сфокусировав внимание на финансовых вопросах, они игнорировали вызовы технологической революции, которая к тому времени уже полностью определяла развитие компьютерного бизнеса, поведение клиентов и даже сотрудников компании.

Однако главная реальная проблема **Commodore** находилась в сфере маркетинга, а точнее, была связана с уверенностью руководства в том, что продукция не нуждается в рекламе. Успех, достигнутый С64 без профессионального маркетинга, сделал, как представляется, представителей высшего менеджмента настолько самоуверенными, что они решили: весь их компьютерный бизнес может обойтись без маркетинга и укрепления связи с клиентами. И когда компьютер Amiga по понятным с сегодняшней точки зрения причинам не стал хитом продаж, руководство компании отправилось на поиски следующего большого хита, который мог бы воспользоваться славой С64 и не потребовал бы специального рекламного обеспечения. В начале 1990-х годов **Commodore** вывел на рынок игровой компьютер Amiga CDTV, и руководство компании повторило ошибку, вновь отказавшись от маркетинга нового продукта. Пустившись в отрицание, оно не заметило, что рынок, клиенты и их потребности стали другими. Возможности финансирования ещё одной новой попытки были исчерпаны, и в 1994 году «мама» культового компьютера С64, заявила о своей несостоятельности.

Понятно, что к развалу компании могут привести самые разные факторы. Однако главной причиной описанных выше катастроф были косные иерархические структуры компаний в комбинации с ошибочными назначениями в их высших руководящих органах. Ещё одна цель организационных диаграмм в компаниях — определить права, обязанности и задачи работников в соответствии со служебным положением и выполняемыми функциями. Они решают двойную задачу разделения труда с последующим сведением его частных результатов к общему знаменателю. Иерархии являются элементом организации, описывающим отношения власти и подчинения в социальной системе компании. Эти отношения устанавливают, какие люди отдают приказы, а какие — их исполняют. Каким образом в современных иерархиях происходит распределение позиций, зависит от того, чей вклад в интересах всей социальной системы или её участников более весом. В компаниях понятие «более весомый вклад» в большинстве случаев означает большую производительность, большие знания или опыт. Возникающая таким образом большая зависимость компенсируется наделением большей властью. В идеальном случае увеличение личного вклада позволяет карабкаться по иерархической лестнице вверх. Опасный для всей структуры оборот дело принимает тогда, когда сам человек начинает верить в то, что он один знает правильные ответы только потому, что наделён властью эти ответы реализовать на практике.

Новые компании стартуют с очень плоскими иерархиями и простыми структурами, решение о которых совместно принимается всеми участниками, чтобы лучше организовать рабочий процесс. По мере роста компании иерархические структуры усложняются. В большинстве случаев они прежде всего растут вверх. Чтобы по мере роста компании информационные потоки остава-

лись прозрачными, коммуникационные структуры, а вместе с ними и иерархии всё больше укрепляются и институционализируются, постепенно изолируясь от сотрудников. Так иерархия превращается в скелет компании — она, как остов, поддерживает её «тело». Подобно человеческим органам, знания и способности сотрудников «пересаживают» в те места, где, как представляется, они могут эффективно работать на благо всего организма.

В то же время многие компании со временем создают параллельные неофициальные иерархии и структуры принятия решений в соответствии с моделью ранговой динамики, которые нередко вступают в противоречие с официальными отношениями власти и подчинения. Поддержание этих отношений быстро становится самоцелью, если официальные структуры оказываются под давлением. Верхушка официальной иерархии не позволит сомневаться, кто по должности имеет в компании наибольшую власть. Нередко такая реакция превращается в демонстрацию власти, которая затем достигает своего апогея в строительстве башен из слоновой кости, в урезании прав на участие в выработке коллективных решений, в принятии решений, не учитывающих накопленных в компании знаний, и в индивидуальных действиях. Если в организации в целом грызня между сотрудниками удлиняет время принятия решений и затягивает их практическое исполнение, то на уровне высшего руководства она порождает невежественность и самодурство.

Компании **Blockbuster**, **Kodak** и **Commodore** располагали знаниями, которые помогли им занять лидирующие позиции в своих сегментах рынка. Непреодолимый разрыв между рядовыми сотрудниками и высшим руководством компании, а возможно, и постоянный выбор в пользу неизменности стратегии развития сделали эти знания бесполезными, а сами компании — нежизнеспособными.

ВЫВОДЫ

- Отдельные ошибочные решения или всеобщие экономические кризисы редко приводят к краху компаний. Часто это в гораздо большей степени деликатные причины внутреннего происхождения. Иерархии таят в себе опасность возникновения башен из слоновой кости, где представители высшего руководства, не понимая реальных проблем своего бизнеса, принимают решения о стратегии и направлениях развития компании часто вопреки потребностям рынка.
- У организационных диаграмм есть своё назначение, но в то же время они нередко вызывают нежелательные побочные эффекты. При образовании отделов и структур отчётности часто среди сотрудников возникают тематические бункеры. Первоочередные направления работы отделов, их главные задачи и приоритеты невольно приводят к конфликту ценностей, убеждений и целей внутри компании.

- Многие компании со временем создают дополнительные неофициальные иерархии и групповые структуры принятия решений в соответствии с моделью ранговой динамики, которые нередко вступают в противоречие с официальными отношениями власти и подчинения. Если в результате официальные структуры оказываются под давлением, поддержание действующих отношений власти и подчинения становится самоцелью. Нередко такая ситуация выливается в демонстрацию власти, что приводит к ещё большему усилению тематических бункеров, росту башен из слоновой кости, сужению рамок коллективного участия в принятии решений и использования накопленных в компании знаний, а также неконтролируемым действиям менеджеров.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Barabba, Vincent. The Decision Loom. A Design for Interactive Decision-Making in Organizations.* Axminster : Triarchy Press, 2011.
Речь, составленная на основе многолетнего опыта работы в общественном и частном секторах, в поддержку Big Picture и против злоупотребления аналитикой в поиске решений.
- *Coners, Enno et al. Die Commodore-Story.* Winnenden : CSW-Verlag, 2012.
История основателя компании Commodore Джека Трэмела и того, как он благодаря своим предвидениям и жажде деятельности провозгласил начало цифровой революции, впечатляет не меньше, чем история Билла Гейтса и Стива Джобса.

И ЧУТЬ-ЧУТЬ ЧУТЬЯ

Мы все не прочь быть как супермен. И дело не в его роскошных рейтузах, а в том, что он может делать вещи, которые облегчают жизнь. Например, летать, поскольку это даёт человеку возможность менять перспективу и, помимо всего прочего, никогда не стоять в пробках. Кроме того, он может видеть сквозь стены. Всё становится прозрачнее, поэтому легче принимать решения. Хорошая новость: каждый человек, в том числе и каждый сотрудник, обладает сверхспособностями, которые стоит использовать. Плохая новость: супермен не застрахован от утраты своих способностей. Достаточно немного криптонита, чтобы его ослабить. Чем дольше он находится под воздействием этого вещества, тем слабее становится. Наш криптонит — это нединамичные структуры, неэффективные процессы и неверные исходные данные. Чем дальше мы от них зависим, тем больше теряем нашу самостоятельность и тем меньше становятся наши сверхспособности. И когда мы оказываемся там, где эти сверхспособности нам действительно могли бы пригодиться, мы уже не помним, что они у нас когда-то были. Это — расточительство важнейших ресурсов в чистом виде.

Стало быть, самое время пересмотреть наше восприятие людей и их способностей. Детлеф Гюртлер, главный редактор научного журнала GDI Impuls, хорошо написал об этом в своей статье «Будущее руководства»: центральная задача оптимизации для компаний в начале XX века касалась производственных процессов. Именно в этой сфере была впервые показана вся значимость менеджмента и тейлоризма (научной организации труда). После того как в течение столетия эти процессы стали в значительной мере управляемыми и тиражируемыми, главной задачей оптимизации стала выработка стратегии. Настало время топ-менеджеров и советников по вопросам стратегии. Когда же и производственные процессы, и стратегии развития стали тиражируемыми, центральная задача оптимизации переместилась в сферу работы с персоналом. Овладение всеми тонкостями этой работы сделало её в известном смысле царицей всех наук для компаний, особенно в том, что касается использования ресурсов, которыми каждый из сотрудников обладает.

Когда речь идёт о комплексном подходе к решению задач, стоящих перед компанией, к участию в работе по определению наиболее перспективной стратегии развития и планированию мер на случай непредвиденных обстоятельств привлекаются самые опытные проект-менеджеры. Однако доверие к ним не беспредельно, если судить по тому большому количеству напутствий руководства, которые, как правило, серьёзно ограничивают их самостоятельность. Как следствие, проект-менеджеры из огромного числа традиционных методов выискивают для себя наиболее безопасный и делают всё возможное, чтобы хоть как-нибудь ответить на поставленные вопросы и, главное, не выбиться при этом из графика. Для того чтобы по крайней мере в этом отношении обеспечить успешное выполнение проекта, все задачи, риски и промежуточные результаты до мельчайших деталей определяются загодя. Проект разделяется на заранее прогнозируемые, измеримые и взаимосвязанные фазы. Тщательно сброшюрованные папки с заданиями эффективно обрабатываются и по пятницам в 16:00 предъявляются на еженедельных встречах участников проекта. Таким образом, на всём протяжении реализации проекта ответственное лицо в любой момент может исчерпывающе проинформировать своего шефа о текущем состоянии дел.

То, что на первый взгляд кажется не лишённым смысла, имеет подвох, который не следует недооценивать: запланированный прямолинейный подход на всех отрезках временного графика пригоден лишь для очень немногих проектов. Чем более комплексный характер имеют поставленные задачи, тем сложнее их механически, одну за другой обрабатывать, не учитывая их взаимозависимостей. Эми Эдмондсон, одна из немногих гуру менеджмента женского пола в Гарвардской школе бизнеса, называет это *секвенциальной взаимозависимостью*. Она говорит о трёх формах взаимозависимости между людьми и задачами в проектах. Секвенциальная

взаимозависимость в чистом виде имеет место в конвейерном производстве. *Связанной* она называет взаимозависимость тогда, когда все участники проекта независимо друг от друга одновременно разрабатывают свои варианты решения задачи и при этом пользуются одними и теми же ресурсами, хотя достигают поставленной цели самостоятельно. Общий результат в таких случаях является суммой отдельных результатов — как в автомастерской. Однако применительно к большинству проектов речь идёт о *реципронной*, то есть обоюдной взаимозависимости. Между поставленными задачами существуют отношения зависимости, и результаты могут быть достигнуты только в ходе взаимного обмена. Такую зависимость можно изобразить в виде спирали, которая медленно идёт вверх, раз за разом совершая ещё один оборот.

Надежда на то, что проекты всегда можно реализовать по одной и той же схеме, — пережиток вечного стремления к эффективности. Каждого проект-менеджера учат, что проекты являются противоположностью конвейера Генри Форда. И тем не менее всю свою жизнь он тайно стремится к тому, чтобы отыскать Святой Грааль проектного менеджмента — формулу совершенной тейлоризации проектов, совершенный универсальный подход к реализации любого рода проектов. При этом жизнь уже после нескольких попыток показывает, что, даже если спланировать проект по некоей универсальной схеме, реализовать его на практике с помощью хорошо усвоенных приёмов и затем организовать бюрократическое управление им — даже в том случае, если провести эту хирургическую операцию безукоризненно, пациента всё равно оживить не удастся. Плохо прежде всего то, что описанная схема не предусматривает использования творческого потенциала ни проект-менеджера, ни других участников проекта.

Многие компании уже поняли, что такой подход обрекает их проекты на неудачу. Однако часто им для этого не хватает знаний и ресурсов, а иногда просто смелости. В условиях цейтнота они предпочитают сразу поручать свои особенно сложные проекты, причём в полном объёме, внешним сервисным компаниям. Эксперты последних самостоятельно решают критически важные для компании-заказчика проблемы. Однако найденные решения часто не приживаются: либо проявляет себя синдром неприятия чужой разработки — *not invented here* («изобретено не нами»), либо за прошедшее время целеустановка компании изменилась настолько, что результаты проектной работы не к чему больше применить. Если же проект всё-таки удаётся успешно реализовать, большая часть полученных при его подготовке новых знаний покидает компанию вместе с внешними консультантами, то есть их, знаний, при реализации следующего проекта опять не будет хватать. Кроме того, не происходит организационного обучения, адаптации к новым условиям и естественного приобщения к цифровой тематике. Таким образом, аутсорсинг критически важных для компании процессов не является решением проблемы.

Особая трудность в рассмотрении новых тем и новых методов заключается не только в старых структурах и процессах, но и в том, что эти устаревшие структуры и процессы могут сделать с нами, людьми. «Вместе мы безумны» — утверждает Фритц Б. Симон уже в самом названии своей провокативной книги об интеллекте рынков, компаний и менеджеров и тем самым выдвигает тезис, согласно которому существуют организационные конструкции, в которых интеллект отдельных людей не только не используется, но даже подавляется.

Важно осознать, насколько сильный отпечаток на работающего человека накладывают структуры и организации, в которых он находится. Возможно, это связано с тем, что люди уже в первобытное время обеспечивали себе выживание за счёт объединения в группы. Они самоорганизовывались, распределяя роли и устанавливая правила поведения, которые были обязаны соблюдать все, кто хотел быть частью группы. И эта ярко выраженная когнитивная способность к приспособлению привела к тому, что люди и сегодня ведут себя как стадные животные. Знаменитый эксперимент, подтверждающий этот тезис, был поставлен в 1960-е годы в Нью-Йорке. По заданию социальных психологов Городского университета Нью-Йорка на тротуаре стоит мужчина и в течение одной минуты неотрывно смотрит в небо. Большинство людей обходят мужчину и идут дальше, но для пяти процентов прохожих его пример оказывается заразительным. Они останавливаются и тоже начинают глядеть вверх. Когда исследователи повторили этот эксперимент с пятью «зевачами, смотрящими в небо», уже 20 процентов всех идущих мимо людей останавливались на одну минуту и пристально смотрели вверх. Когда же в третий раз попросили 15 человек постоять и поглядеть в небо, к ним присоединились уже 40 процентов прохожих. Исследователи выявили следующее: когда люди не задумываются над тем, что они делают, а делают это по примеру всех или многих, они иногда совершают довольно глупые поступки. То есть мы являемся поистине великими приспособленцами, если речь идёт о том, чтобы стать частью какой-то группы — в том числе и в компании. Поэтому и получается, что мы тем больше стараемся приспособиться к структурам, к которым присоединяемся, чем авторитетнее они. Даже если речь больше не идёт о выживании. Поскольку человек верит, что, следуя правилам поведения, сложившимся в его производственной среде, он может обеспечить себе профессиональную карьеру.

Кроме того, в иерархических структурах почти автоматически развивается потребность не только быть частью группы, но и постоянно продвигаться по карьерной лестнице. Наверх людей манит возможность самому принимать решения и власть, которая позволяет наконец-то самостоятельно включать в повестку дня дорогие сердцу темы и проекты.

Основная проблема тут в том, что далеко продвинуться по карьерной лестнице имеет шансы в первую очередь тот, кто не допускает ошибок.

По крайней мере, в большинстве иерархий это одно из неписаных правил. Обусловленный этим обстоятельством страх перед совершением ошибок побуждает человека избегать рисков. Прежде всего это касается менеджеров среднего звена, которые, с одной стороны, уже достаточно продвинулись по служебной лестнице, и им есть что терять, а с другой — ещё не так высоко, чтобы свободно принимать самостоятельные решения. Именно над ними довлеет страх сделать что-то неправильно, определяющий все их поступки.

Боязнь порицаний, критики, а тем более правовых последствий — вот причина того, почему сотрудники предпочитают уже апробированные решения, по возможности выбирают не лучший, зато более безопасный вариант и чаще обороняются, чем атакуют. Всё это напоминает комические ситуации из немецкой комедии ошибок «Диди-двойник», поставленной в 1984 году с Дитером Халлерфорденем в главной роли. Герой пьесы получает краткое наставление по руководству предприятием и узнает, что как менеджер он не сделает много ошибок, если будет как можно чаще произносить следующие фразы: «мне нужно больше подробностей», «это только ваше мнение» и «запишете это, я займусь этим вопросом позже». Кто так говорит, тот показывает, что его не заставят принимать скороспелые решения, что любое его решение будет тщательно взвешено с учётом всех фактов и подробностей. Это стремление принимать даже однозначно правильное решение только тогда, когда оно не связано абсолютно ни с каким риском, прививают будущим менеджерам ещё в университете, как пишет в своей книге «Риск. Как принимать правильные решения» профессор Герд Гигеренцер, директор центра «Адаптивное поведение и познание» в Институте Макса Планка.

На учебных курсах по подготовке менеджеров теорию принятия управленческих решений преподают как единственно верное руководство к действию. Гигеренцер удивляется тому, что студенты университетов, претендующие на получение квалификационной степени «магистр делового администрирования» (master of business administration, MBA), на занятиях не получают никакой информации об интуиции, хотя большинство решений по вопросам бизнеса принимается интуитивно, что может подтвердить каждый предприниматель. Гигеренцер очень наглядно описывает ту безумную ситуацию, когда вместо этого от менеджеров требуют нечеловеческого: проанализировать все имеющиеся варианты, учесть все их последствия и оценить, насколько полезным будет каждое из этих последствий; после этого умножить каждую полезность на вероятностный фактор; в заключение выбрать вариант с максимальной степенью ожидаемой полезности. И тогда можно будет сказать, что всё сделано правильно. Единственная заковыка: мир бизнеса часто функционирует не так, как показывают расчёты на бумаге. «Иметь больше информации, больше времени, больше возможностей,

больше расчётов — всегда лучше, чем меньше. Эта схема глубоко вошла в нашу плоть и кровь, но она неверна!» — констатирует Гигеренцер. Не только потому, что она стоит времени и денег, но и потому, что избыток информации может сбить с правильного пути. По этой причине Гигеренцер выступает за то, чтобы в большей степени рассматривать интуицию в качестве исходного пункта при принятии решений. Он убеждён, что мы, особенно в мире неопределённости, наряду с точными расчётами должны полагаться на неосознанно воспринятую и переработанную информацию, а потому нуждаемся в интуиции.

Однако использование нашего бессознательного интеллекта совершенно не вписывается в выверенные схемы принятия решений в компаниях, поскольку внутреннее чутьё лишь с большим трудом поддаётся расшифровке. Кроме того, природа интуиции такова, что у нас нет хороших или даже вообще никаких аргументов, с помощью которых мы могли бы убедить окружающих в нашей правоте. «Иметь внутреннее чутьё — значит на подсознательном уровне понимать, что следует предпринять, не будучи при этом в состоянии объяснить почему. Мы знаем больше, чем мы можем сказать, — говорит Гигеренцер. — Нередко менеджеру трудно открыто признать: 'у меня есть внутреннее чутьё' — и убедить в этом окружение». Тот, кто однажды на этом обжётся, будет чрезвычайно сдержанным во всём, что касается использования интуиции. «Нельзя отстоять своё мнение в группе, ссылаясь на интуицию, которую невозможно объяснить. Многие решения принимаются коллегиально, и их нужно уметь отстаивать».

Гигеренцер выявил, что по этой причине в группах решения часто принимают с оборонительных позиций. В таких случаях выбирают не тот вариант, который рассматривают как лучший, а тот, который можно объяснить и аргументировать. Или пытаются скрыть от группы, что в основе принятых решений лежало внутреннее чутьё, постфактум подбирая для них рациональные аргументы, то есть изыскивая задним числом обоснование решения или оплачивая для этих целей услуги консалтинговых фирм. При этом велика опасность того, что аргументы окажутся слабыми и их легко можно будет опровергнуть. И как следствие — уже принятое решение будет пересмотрено и реализованы меры, диаметрально противоположные тем, которые подсказывало внутреннее чутьё. Рецепт Гигеренцера применительно к такой ситуации прост: «Не спрашивайте о причинах, когда кто-либо с хорошим опытом за плечами имеет плохое внутреннее чутьё».

Легко сказать, да тяжело сделать. Поскольку коммуникация в крупных структурах происходит по большей части посредством организационных процессов, до предела оптимизированный распорядок рабочего дня менеджеров предоставляет очень мало возможностей для случайных бесед или неструктурированного обмена информацией, трансфер знаний происходит в виде взаимного обмена таблицами Excel или презентациями PowerPoint.

Если же дело доходит до публичного представления новых идей, то сотрудники, которые их разработали, часто на презентации даже не присутствуют, а должны уступить место своим руководителям. В отсутствие автора новой идеи единственной основой для принятия решения становятся записанные на бумаге факты и их возможная интерпретация. Подсознательный интеллект автора, его интуитивные оценки уже не имеют никакого значения.

Разумеется, понятно стремление обеспечить достоверность полученного знания и желание собрать и обобщить все необходимые для этого факты и аналитические данные. Но только до определённого момента. Давайте попробуем несколько иначе взглянуть на ситуацию. Если стремление получить всеобъемлющую информацию — один из важнейших вызовов для компании, то почему тогда перед воротами столь многих из них, придерживающихся этой позиции, возникает фигура конкурсного управляющего? Мир несовершенен, рынки несовершенны. Вследствие этого любая новая информация часто носит характер не более чем предположения. Игнорировать этот факт — дело коварное. Ведь уверенность, как и инновация, — это одно из тех понятий, которые сами по себе имеют позитивное звучание, однако на практике часто извращаются. Нередко, интенсивно занимаясь какой-либо темой, люди только имитируют контроль над ней. В результате мы имеем псевдоуверенность — опасную противоположность уверенности.

Речь идёт не о том, чтобы игнорировать цифры и статистические данные, а о том, чтобы правильно оценивать их значение, прежде чем брать за основу при принятии решений. И даже если когда-нибудь станет возможным (что вполне вероятно) лучше отслеживать многие оперативные взаимосвязи на основе Big Data, то есть располагая всё большим объёмом данных и опираясь на всё большую производительность вычислительных машин, то и тогда необходимо будет сохранять ясность ума и не давать никому обманывать себя. Картину нашего мира, который становится всё более взаимосвязанным, мы, даже опираясь на весь наш интеллект, не сможем нарисовать с помощью алгоритмов. Наша тоска по простым причинно-следственным связям будет каждый раз направлять нас на ложный путь. Здесь нам может помочь только один ресурс — человек, но только если его живой интеллект, превосходящий самые мощные компьютеры, будет задействован без каких-либо ограничений.

ВЫВОДЫ

- Когда речь идёт о поиске решений, часто пытаются путём невероятных усилий найти все варианты, учесть их последствия и оценить полезность каждого из этих последствий. То, что в результате получают, — опасная противоположность столь желанной уверенности. Это псевдоуверенность.

- В мире, полном неопределённости, наряду с точными расчётами нам прежде всего нужна интуиция, то есть знание на основе неосознанно воспринятой и переработанной информации. Внутреннее чутьё, однако, слишком часто не играет никакой роли в принятии решений. Охотнее всего группы выбирают то решение, которое можно доходчиво объяснить и убедительно аргументировать.
- Мир, который становится всё более взаимосвязанным, нельзя объяснить только с помощью алгоритмов и просчитать на компьютерах. Весьма важно правильно оценить значение цифр и статистических данных, прежде чем они лягут в основу принятия решения. Сделать это в состоянии только человек с его живым интеллектом, превосходящим возможности компьютеров. В том числе и по этой причине наиважнейшая задача для компаний состоит сегодня в том, чтобы правильно взаимодействовать с сотрудниками, эффективно использовать их знания и опыт.

ЧАСТЬ 2

Проблемы, описанные в первой части книги, многообразны. Если бы их причиной была неизменяемость законов природы, то после всего изложенного следовало бы отложить перо в сторону, запастись попкорном, удобно устроиться в кресле и приступить к наблюдению за неуклонным распадом старого экономического порядка. Однако всё не так просто. Даже чувствуя себя заложником обстоятельств, мы тем не менее держим ключ от собственного будущего в своих руках. Во второй части книги мы хотим взглянуть на тех, чьи принципы и поведение служат лучшим тому доказательством. Они очень похожи друг на друга. Это говорит о том, что и в самом деле существуют образцы, на которые можно ориентироваться. Вместе с тем они очень по-разному интерпретируют схожие подходы к решению общих проблем. Иначе и быть не может, ведь отрасли, люди и их культуры тоже очень разные. Но в любом случае из описанных примеров получится достаточное количество кубиков-пазлов, из которых читатель сам сможет собрать подходящую для него картинку.

БЫТЬ ДРУГИМ

У каждого уважающего себя писателя есть муза. Нам, как авторам научно-популярных книг, это счастье не дано, но и мы не обходимся без вдохновения. Наши источники вдохновения, которые побудили нас написать эту книгу и благодаря которым в течение всей работы над ней мы находились в добром расположении духа, это малые и средние по размеру стартапы, чьи интереснейшие модели бизнеса часто возникают вокруг Интернета. Многие вещи они делают просто по-иному — и одновременно доказывают на собственных примерах, что такое возможно. Благодаря им мы смогли охватить взором весь спектр принятия решений — от классических подходов, с одной стороны, до их сознательного игнорирования — с другой.

Однако вернёмся на шаг назад. Что представляют собой стартапы? Существует целый букет определений, но смысл, который мы вкладываем в настоящей книге в это понятие, весьма прост. Стартапом является молодая компания, которая претендует на то, чтобы разработать до уровня рыночной зрелости новый продукт или новую услугу. Классические ремесленные предприятия, следовательно, не подпадают под это определение, однако новые модели офлайн-бизнеса — вполне. Основное место в наших последующих размышлениях в первую очередь будут занимать те из них, которые

на первом этапе не располагают огромными финансовыми средствами и по этой причине должны находить прагматические решения, то есть речь будет идти прежде всего о «бережливых стартапах».

Чем вообще стартапы отличаются от традиционных компаний? На какие «старые» вопросы они дают новые ответы? Мы видим пять важных уровней, которые следует изучить на примерах успешных стартап-начинаний:

- *отношение к внешним факторам*: от тесного взаимодействия с рынком до зависимости от политической обстановки и близости к обществу;
- *наличие внутренних ресурсов*: от ограниченных возможностей финансирования до персонала, который постоянно должен вырабатывать в себе новые навыки, и альтернативных средств производства;
- *отношение к проблеме иерархии*: от рудиментарных полномочий по принятию решений до постоянно меняющегося — в зависимости от складывающейся ситуации — распределения ролей и т. д.;
- *структурный уровень*: от потоковых организационных диаграмм до каналов связи высокой проводимости между отдельными структурными единицами и организации сотрудничества на стыке общих интересов — как на локальном, так и на глобальном уровне;
- *культурный и ценностный уровень*: от равноправия и внутренней и внешней открытости до вопросов об отношении к доверию.

Внешние факторы приобретают всё большее значение и для крупных компаний, как было показано в первой части книги. Однако для стартапов неустанное внимание ко всему, что происходит «вовне», — вопрос выживания, поскольку внутренние ресурсы, которыми они располагают в начале своего пути, как правило, невелики. Если крупные компании часто в состоянии повлиять на внешние обстоятельства — будь то с помощью маркетингового бюджета, звонка в соответствующее ведомство или даже высшему лицу в государстве, а может быть, задействовав свои многолетние деловые отношения с торговыми партнёрами, — то стартапы едва ли могут похвастать такими же возможностями. Исключения, как, например, компания **Zalando**, в данном случае лишь подтверждают общее правило, действующее в отношении компаний, о которых пойдёт речь ниже.

«Свобода и независимость каждого гражданина касательно его личных данных, по нашему мнению, является одной из основополагающих предпосылок для здорового взаимодействия общества, экономики и политики в цифровой век». Читая эти строки, можно подумать, что держишь перед собой манифест Партии пиратов. Не тут-то было! Это фрагмент бизнес-плана молодой компании **Protonet**, основанной Али Ельве и Кристофером Блумом в Гамбурге и насчитывающей в настоящее время 10 сотрудников¹. Они предлагают

1 С 2016 года штаб-квартира компании Protonet находится в Сан-Франциско (прим. ред. перевода).

малому и среднему бизнесу, а также частным лицам альтернативу хранению их данных в облачных хранилищах. Идея **Protonet** состоит в том, чтобы вернуть людям полный контроль над личной информацией и личными данными в форме собственного сервера, для создания и обслуживания которого не требуется знаний об информационных технологиях. Кто выбирает такой путь вывода на рынок своего продукта, тот должен быть готов к выяснению отношений. Не только с рынком, но и с известными именами из сферы экономики, политики и общественной жизни. Дискуссии о безопасности облачных услуг, которые с некоторых пор идут на всех уровнях, с одной стороны, и поставленная под сомнение благонадёжность таких интернет-концернов, как **Facebook**, **Google** или **Amazon**, — с другой, сегодня как никогда раньше играют на руку бунтовщикам из **Protonet**, которые начали разработку своего продукта задолго до скандалов в связи с массовым негласным сбором личной информации. Потому что они предоставляют каждому возможность хранить личные данные в собственном офисе или у себя дома, а не, скажем, на какой-нибудь серверной ферме компании **Amazon** в США. Личные данные кодируются и при этом остаются доступными на всех собственных устройствах. Это попытка объединить преимущества облака с преимуществами собственного сервера во имя контроля над личными данными и информационной безопасности, и тем самым устранить уязвимости, свойственные публичным облачным сервисам.

Аппаратура в комбинации с программным обеспечением, включающем и собственную социальную сеть, призваны удовлетворить потребностям, которым рынок до настоящего времени не мог соответствовать. Но **Protonet** хотел большего. Он хотел произвести переворот на рынке, правила которого практически исключали само существование такой компании. И сделать это на нескольких уровнях сразу.

История возникновения **Protonet** читается как один из разделов учебника по созданию стартапов, с описанием всех неизбежных подводных камней, взлётов и падений. Изначальные идея и концепция устройства Protonet Vox разрабатывались несколько лет. То, что сегодня всё сильнее заботит людей, а именно их большая самостоятельность в отношении передачи личных данных, стало для Ельве одной из главных задач уже много лет назад. Это связано, в частности, с его биографией. Когда ему было четыре года, он вместе с родителями бежал из Ирана, страны, которую не покрывив душой можно назвать полицейским государством. Впечатления детских лет наложили сильный отпечаток на его становление. Поэтому неудивительно, что он достаточно долго вынашивал идею такой технологии, которая могла бы помочь создать автономное, независимое общество.

Оба основателя компании разработали проект по объединению преимуществ Web 2.0 и облачных сервисов с преимуществами локальных аппаратных систем, которые не может контролировать никто, кроме их владельца.

В 2009 году идея стала превращаться в реальность. «У нас была ясная цель, но только смутное представление о том, как к ней идти. В софте мы разбирались — в конце концов это был наш хлеб. А вот в отношении 'железа' у нас были лишь зачаточные знания. Мы только понимали, что по ходу разработки нашего продукта уровень технологий будет постоянно повышаться», — рассказывает Ельве. По этой причине основатели компании с самого начала решили избрать итеративный подход к разработке аппаратуры и как можно скорее найти для своих первых образцов клиентов, готовых за них платить.

Этап разработки, а это почти три года, они профинансировали из собственного кармана. Вся работа велась по вечерам и в выходные: средства к существованию Ельве и Блум, как и прежде, зарабатывали в качестве IT-разработчиков. Потребовалось более 100 ревизий дизайна аппаратуры и девять прототипов, прежде чем в 2010 году появился продукт, готовый к серийному производству. Чтобы дать потенциальным пользователям возможность испробовать неизвестное изделие, первые экземпляры были отданы на тестирование дружественным компаниям. Ельве и Блум понимали, что спрос на собственный сервер для офиса или тем более для дома сначала ограничится фанатами информационных технологий и запойными интернет-чиками, поскольку серверные мощности гораздо легче приобрести через Интернет, где они обслуживаются и администрируются в автоматическом режиме. На тот момент своими аргументами, связанными с проблемой защиты данных, они могли привлечь лишь небольшое количество пользователей, поскольку вопросы злоупотребления этими данными тогда ещё не столь широко обсуждались в СМИ.

Первый тестовый этап позволил **Protonet** лучше понять запросы и потребности потенциальных клиентов, причём не только IT-фанатов, чтобы с их учётом осуществить комплексную доводку своего продукта. Они также собирали информацию о том, с какими проблемами столкнулись пользователи в обращении с Protonet Box. Уже имея на руках первые положительные отзывы тестовых клиентов, оба основателя сократили время своего присутствия на постоянном месте работы, а затем наконец отважились начать самостоятельный бизнес. Поначалу они сотрудничали с фрилансерами, пока в 2012 году благодаря стипендии EXIST федерального министерства экономики не наняли первых трёх сотрудников на постоянной основе. В конце 2012 года с помощью краудфандинговой платформы **Seedmatch** для стартапов команда начала аккумулировать собственные средства для финансирования разработки новых продуктов, широкой маркетинговой кампании и серийного производства. Ведь оно, серийное производство, — и здесь мы вновь имеем дело с маленькой рыночной революцией — находится не где-нибудь в Азии, а в Германии. «Над нами часто смеются, потому что при том, как мы организованы, мы, на первый взгляд, не можем составить конкуренцию крупным компаниям в нашей отрасли. И действительно,

мы не можем выиграть ценовую войну, которая идёт на этом рынке, но нам это и не нужно. Наша цель не в том, чтобы, заработав миллионы, уйти со сцены. У нас другая миссия, и на её выполнение требуется время», — говорит Ельве. Аутсорсинг и массовое производство в настоящее время не входят в планы **Protonet**. Для этого циклы разработки технологии слишком коротки, так что продукт устаревал бы слишком быстро.

Изготовители и поставщики, с которыми сотрудничает **Protonet**, тоже находятся в Германии. С одной стороны, такое сотрудничество с местными изготовителями обеспечивает быстрое реагирование в случае обнаружения дефектов. С другой стороны, мелкие предприятия-производители изготавливают продукцию небольшими партиями, так что при производстве следующих модификаций можно оперативно применить новые знания. **Protonet** содержит и собственную небольшую мастерскую, оборудованную 3D-принтером и фрезерным станком с ЧПУ для изготовления специальных деталей, альтернативы которым на рынке нет. Здесь можно, например, самостоятельно изготавливать части корпуса и модифицировать их до тех пор, пока они не будут идеально соответствовать всем требованиям.

Создавая «образцовую IT-компанию», **Protonet** стремится не только расширить линейку продукции на рынке, но и одновременно изменить его правила. Прежде всего в таких сегментах, как качество и дизайн. Следующая цель компании — определять новые стандарты предпринимательской культуры и социальной ответственности, по которым клиенты могли бы в будущем оценивать участников рынка. Ельве действует исключительно в соответствии со своими убеждениями. «Для нас, — говорит он, — речь идёт об обеспечении долгосрочной самостоятельности, независимости и свободы общества и экономики с помощью постоянно совершенствуемого инструмента. Мы убеждены, что устойчиво прибыльное ведение бизнеса возможно только на базе таких ценностных представлений».

Protonet выгодно отличается от «старших» участников рынка и в плане предпринимательской культуры. В 2013 году молодая фирма въехала в новое здание в гамбургском районе Альтона и на арендованных площадях на первом этаже сразу же открыла кафе со специальным помещением, где можно проводить встречи единомышленников — своего рода клуб творчества, которым руководит жена Ельве Седа. Там школьники и другие заинтересованные «мейкеры» могут познакомиться с опытом, накопленным командой **Protonet** в ходе создания своих продуктов, и даже создать что-то своими руками в мастерской. «Это был долгий и очень трудный отрезок пути, по которому нам пришлось пойти, чтобы утвердиться на рынке — пути, большая часть которого ещё лежит перед нами. Однако мы убеждены, что сможем перевернуть рынок и весь мир только в том случае, если изменим исходные посыпки. А для этого требуется время», — с оптимизмом говорит Али Ельве.

История **Protonet** типична для инновационных стартапов, которые хотят выйти на рынок с продуктами, чей потенциал не видят банки, спонсоры и инвесторы, поскольку заложенные в них идеи слишком безумны, путь их реализации слишком тернист, проектные планы напичканы слишком большим количеством экспериментов. Их единственная альтернатива — бутстрэппинг¹. За этим понятием скрывается совершенно невозможная картина: человек сам себя вытаскивает из болота за шнурки собственных ботинок. Под этим основатели стартапов понимают искусство создавать компании из ничего, мало-помалу продвигая их вперёд — и не в соответствии с жёстко прописанным проектным планом, а насколько позволяют средства.

Вопрос о том, как поступать в условиях *ограниченных ресурсов*, является для бутстрэппинга центральным, поскольку лишь немногие учредители выйдут на рынок, располагая обеспеченной на годы вперёд финансовой базой. Нередко денежных средств настолько мало, что уже через несколько недель возникает необходимость в первых продажах, чтобы за их счёт обеспечить свою деятельность в последующие месяцы. Поэтому, чтобы доказать, что концепция действительно реализуема на практике, нужен функционирующий прототип нового изделия. И чем раньше, тем лучше. Без него не добиться начального финансирования. При бутстрэппинге прототип заменяет всё то, чем в классической схеме создания компании являлись бизнес-план и переговоры о финансировании за закрытыми дверями банков. Вместо попыток убедить финансовых экспертов в экономической перспективности идеи сегодня требуется политика малых шагов, чтобы увлечь потенциальных клиентов и инвесторов идеей, о которой никто не может сказать, куда она ведёт.

«Начни с малого и сделай это хорошо!» — таков был девиз расположенного в Лондоне стартапа **FormFormForm**, который под собственной товарной маркой **Sugru** производит и продаёт силиконовое клеящее вещество, с помощью которого можно починить практически всё что угодно. Путь на вершину успеха был длинным. Когда молодая основательница компании Джейн Ни Гулквинтиг из Ирландии после четырёх лет экспериментов поняла, что темпы развития крупных компаний, с которыми она сотрудничала, слишком медленные, она приняла важное решение. Она полностью отказалась от прежнего убеждения, что с помощью фирмы, основанной на собственной кухне, невозможно вызвать большой «пожар», и создала независимую компанию. Имея в голове идею, на тот момент опережа время, а в руках формулу, над которой она работала два года, Джейн надеялась, что у неё есть всё для того, чтобы самостоятельно вывести **Sugru** на рынок.

Однако поначалу казалось, что эти расчёты не оправдаются. Поиски спонсоров она начала летом 2008 года, в самом начале финансового кризиса. Только по прошествии года один-единственный инвестор выложил на стол

1 От *англ.* bootstrapping — затягивание шнурков на обуви (*прим. переводчика*).

достаточную сумму, чтобы оплатить импровизированные средства производства — упаковочную машину и маленький смеситель. На оставшиеся инвестиционные средства Джейн закупила материал для производства 1000 единиц своего силиконового клея, которые она затем упаковала с помощью друзей и членов семьи. Начиная с этого момента она дала себе ещё шесть месяцев — если бы за этот срок её коммерческая идея не доказала свою успешность, она была готова отказаться от неё.

Когда блогер газеты Daily Telegraph, специализировавшийся на новых технологиях, после одного теста дал максимально высокую оценку изобретению Джейн, продукция **Sugru** была распродана в течение шести часов. В последующие 10 часов поступило ещё 2000 заявок, а вслед за ними пришли инвесторы. Полгода спустя, летом 2010 года, команда **Sugru**, располагая складом, забитым готовой продукцией, и огромным интернет-магазином, уверенно вышла на рынок. Сегодня Джейн, имея более четверти миллиона клиентов в 140 странах, может предъявить стабильную и надёжную бизнес-модель¹.

Как показывает в том числе и пример **Sugru**, для стартапов выход на рынок связан прежде всего с выходом в Сеть и созданием сетевых структур, состоящих из сообществ «фанатов» и потенциальных покупателей, которые массово и благожелательно тестируют новое предложение и лично, через Twitter или Facebook, дают обратную связь. Там, где в самом начале пути речь идёт не более чем об идее в головах основателей стартапа, такого рода коммуникация — первый шаг, пробуждающий коммерческую идею к жизни. Надо иметь смелость вывести на рынок продукт, только-только ставший жизнеспособным, продукт, за которым стоят только некоторые основополагающие свойства и ничего больше (по-английски его называют *minimum viable product*). Это одна из тех добродетелей, которые породила нужда и которые превратились в важную составляющую культуры стартапов.

В случае стартапа **Hojoki**, основанного в 2011 году в немецком городе Хемниц, это была идея объединить для пользователей в одном новостном канале приложения всех наиболее важных хостинговых компаний, имеющих облачные хранилища, в частности таких, как **Dropbox** и **Google Drive**. Благодаря заблаговременной мобилизации потенциальных пользователей ещё до его официального запуска на рынке удалось заручиться столь необходимой поддержкой со стороны «фанатов» и пользователей, готовых тестировать бета-версии, всегда охотно высказывающих, в порядке обратной связи, своё мнение. С их помощью компания **Hojoki** хотела подготовить продукт для рынка и прежде всего обратить на него внимание инвесторов. Это была основа для того, чтобы уже вскоре после выхода на рынок добиться

1 В 2017 году оборот FormFormForm составлял 5,6 миллиона евро. В 2018 году компания стала дочерним предприятием немецкой tesa SE (*прим. ред. перевода*).

первых успехов. Для многих стартапов, в которых, как и в случае с **Hojoki**, ещё задолго до старта уже проделана большая работа и которые начинают действовать на плотном рынке, вопросом жизни и смерти является максимально возможное сокращение промежутка времени между вступлением на рынок и достижением критической клиентской массы¹.

Это обращение к рынку является, однако, не только частью маркетинговой стратегии, но и — для большинства стартапов — частью их структуры. Тот, кто работает в Сети и с Сетью, охотно воспринимает себя её органической частью, тесно взаимодействуя с остальным миром. Фоновая коммуникация через Facebook, Skype, Twitter или в кафе — неотъемлемая часть такого взаимодействия, так же как и компьютер с надкусанным яблоком. В качестве альтернативы общению в кафе подыскиваются коллеги на время, арендуются места в коворкинг-центрах. Здесь решаются вопросы ресурсов, здесь же одновременно имеется возможность завязать прямые контакты с потенциальными клиентами и тем самым решить такую важную для выживания компании задачу, как её близость к рынку.

Известным примером в этом плане является компания **SoundCloud**, основанная в 2007 году двумя шведами — Александром Льюнгом и Эриком Вальфорсом. Речь идёт об онлайн-платформе для распространения аудиоконтента, на которой начинающие и профессиональные музыканты могут обмениваться своими треками, — проект, на первый взгляд, настолько цифровой, насколько это вообще возможно. По этой причине, казалось бы, ничто не мешало разместить головной офис где-нибудь в тихой Швеции. Но не тут-то было. Музыка — сфера, более других других эмоционально заряженная. И тот, кто хочет добиться в ней успеха, не может не общаться с потенциальными клиентами и коллегами по творческому цеху. Поэтому основатели компании отправились в Берлин, в эту столицу креатива, с его яркой музыкальной тусовкой в вечном поиске нового. Там, общаясь с представителями других берлинских стартапов в помещениях **Betahaus**, коворкингового центра в районе Кройцберг, они на себе испытали окрыляющее воздействие этого биотопа стартапов на всех его участников. И даже когда компания **SoundCloud** выросла и переехала в новый офис, она сохранила верность своему кварталу. Фирма, чей персонал сосредоточен на главном направлении её деятельности, при том что все прочие необходимые для реализации проекта ресурсы она черпает из сетевого общения, даже в процессе профессионализации не станет арендовать шикарные этажи в офисном комплексе на зелёной лужайке, потому что тем самым она потеряет связь с рынком и со своими клиентами. Это было бы началом конца. «Предполагаемая причина смерти: затянувшийся статус-кво».

1 По состоянию на апрель 2020 года сайт компании hojoki.com не обслуживается (прим. ред. перевода).

При ограниченности ресурсов и близости к рынку в предпринимательской практике иногда возникают структуры, которые даже при внимательном рассмотрении трудно распознать и описать. В случае с основанной в 2012 году компанией **finmar** мы имеем дело одновременно с несколькими названными выше механизмами. **finmar** — краудлендинговая платформа для предоставления кредитов в размере до 25 тысяч евро. Это означает, что многие частные вкладчики совместно дают в кредит деньги на конкретные проекты предпринимателей и тем самым помогают их реализовать. В свою очередь, получатель кредита выплачивает вкладчикам проценты и обменивается с ними информацией о развитии своего проекта или своей компании¹.

Основатель компании Клас Беезе приступил к реализации своей давно задуманной идеи в 2011 году. Ранее он, будучи руководителем одного из стартап-инкубаторов, слишком часто был свидетелем крушения перспективных идей из-за ограниченных возможностей финансирования небольших стартапов. С самого начала он взял на вооружение те креативные решения, с помощью которых отдельным стартапам удавалось преодолеть тяжёлые условия для основателей новых компаний, существующие в Германии. Чтобы обойти различные формальные и структурные сложности, Беезе в качестве фундамента для своего предприятия создал динамичную сетевую структуру из фрилансеров и из других стартапов. На её основе он хотел прежде всего удовлетворить постоянно меняющуюся потребность в ресурсах, знаниях и компетенциях на самых ранних этапах создания компании. Сегодня в этой структуре взаимодействует полтора десятка человек, которые на практике реализуют коммерческую идею Беезе. Все вместе они, так или иначе, охватывают обширную территорию — Гамбург, Берлин, Копенгаген и многие другие города.

На всех этапах реализации проекта можно оперативно получать всю необходимую информацию, используя её как применительно к конкретной ситуации, так и на перспективу. «Не запланированное распределение заданий, а исключительно личные интересы членов команды определяют, кто по какой теме участвует в совместной работе», — говорит Беезе. Именно так участники проекта самостоятельно решают свои задачи и подводят итоги, координируя при этом взаимодействие с другими членами команды там, где их интересы пересекаются.

Эффективное и успешное взаимодействие в такой подвижной командной структуре обеспечивается только высокой коммуникабельностью. Для этого требуется постоянная готовность предоставлять в распоряжение команды все имеющиеся знания и согласовывать между собой порядок действий, как и ясно формулировать собственные интересы. Постоянно меняющееся

1 Проект **finmar** прекратил своё существование в 2015 году (*прим. ред. перевода*).

распределение ролей в команде позволяет каждому из её участников проявить свои способности. Но и система вознаграждения носит весьма динамичный характер, а именно пропорционально доли участия в прибыли, полученной компанией. Как основатель фирмы, Клас Беезе является для своей сетевой команды тренером, коммуникатором и медиатором, он распределяет компетенции, ставит задачи и согласует общую цель с отдельными действиями и частными целями членов команды. То, что, выглядит хаотичным, на самом деле в высшей степени эффективно и прежде всего очень гибко.

Именно эта способность к адаптации является одной из важнейших добродетелей стартапов. Успешные стартапы рано научились быстро принимать решения и быть гибкими в их исполнении. Давление со стороны внешнего мира и постоянное балансирование на краю финансовой пропасти, поскольку каждый ошибочный ход может оказаться последним, обеспечивают высокую подвижность, устойчивую рефлексию и быстрое реагирование на поступающую со всех сторон информацию. Короткие тестовые циклы, оперативное принятие решений и глубокое погружение в информационные потоки жизненно важны.

Поэтому тот, кто основывает стартап, вряд ли захочет свои структуры, а уж тем более иерархии увидеть высеченными в граните. Поскольку зарекомендовать себя в качестве стартапа можно только в тесной увязке с рынком, именно его «невидимая рука», которую шотландский экономист Адам Смит выдумал как метафору для своей концепции постоянного саморегулирования рынка, управляет всеми процессами внутри стартапов. Расстановка приоритетов и распределение заданий и сфер ответственности направлены исключительно на достижение успеха на рынке. Разработанная миссия компании заменяет единоличного руководителя, задания всё время распределяются заново в зависимости от навыков и способностей конкретных людей, а не в соответствии с организационными диаграммами или «титулами» на визитных карточках. К этому надо добавить, что часто с изменением положения компании на рынке меняется характер работы и сфера ответственности отдельных основателей и первых сотрудников: как правило, они становятся более многоплановыми.

В век Интернета знания о финансовом учёте, маркетинговых стратегиях, производстве и логистике в первый год после основания компании играют куда менее значительную роль в сравнении с талантом составления текстов, абстрактным мышлением, умением создавать привлекательные сетевые структуры или даром быстрого поиска и обработки информации. Этим же объясняются такие причудливые титулы, как «Революционный Управляющий Делами», «Межгалактический Президент» или «Повелевающий Магией Бизнеса», которые встречаются в некоторых стартапах. На визитной карточке Рэнда Фишкина, основателя компании **SEOmoz** из Сизтла, значится «Волшебник из страны Moz», а Петер Вестербака,

создатель финской фирмы **Rovio**, известной своей игрой Angry Birds, именуется «Могучий Орёл». Ну а что ещё можно написать, когда каждый день приносит новые задачи?

Во избежание недоразумений отметим следующее: успешные стартапы всё-таки не являются совсем уж аморфными образованиями. Однако иерархия возникает в зависимости от потребностей, она, как правило, не формализована или формализована в очень незначительной степени, и остаётся динамичной. То, что, возможно, выглядит как организованная анархия, скорее следует интерпретировать как своего рода иерархическую карусель. В зависимости от совместно установленных и постоянно меняющихся приоритетов во главе команды временно оказывается тот из её участников, кто лучше других разбирается в наиболее важной в данный момент теме и готов повести других по неизведанной территории. То есть в типичном интернет-стартапе его содержательное руководство переходит из рук в руки на всём протяжении существования проекта — от концептуальной разработки идеи до её технической реализации. Нередко сначала бразды правления находятся в руках веб-разработчиков, затем управление проектом приобретает коллективный характер, оставаясь таковым до тех пор, пока после первых успехов главным качеством руководителя не становится способность привлекать платёжеспособных клиентов.

Мотивацией для достижения наивысшей производительности труда для каждого отдельного участника стартапа является желание быть признанным. А признание означает возможность оказывать влияние. Это очень эффективная форма конкуренции с позитивной коннотацией. Поскольку расширение сферы влияния каждого отдельного сотрудника в равноправной команде возможно только тогда, когда все другие её участники это допускают, что, в свою очередь, возможно только, если все убеждены: это позволит их общему предприятию добиться новых успехов. Хороший аргумент в этом случае стоит гораздо дороже, чем положение в иерархии, достигнутое исключительно за счёт заслуг прошлого.

Культурные различия между «старыми» компаниями и стартапами можно хорошо видеть и на других примерах. То, что сначала появляется на свет в силу экономической необходимости, может вполне привести к прорыву на рынке, как это случилось с компанией **Myboshi**. Стартап, основанный в 2009 году, продавал вязаные шапочки — плотно сидящие, похожие на те, что часто можно видеть на головах скейт- и сноубордистов. А изделие, столь же простое, сколь и красивое, не застраховано от подражания. Выставленное в Сети руководство по вязанию — и вот уже каждая домохозяйка и каждый скучающий студент может открыть собственный интернет-магазин и стать прямым конкурентом. Для стартапов, предоставленных самим себе, решительная борьба против таких происков уже только по причине отсутствия возможностей не представляется разумной альтернативой.

Так что **Myboshi** принял очень простое решение — сделать всё с точностью до наоборот. Компания настоятельно призвала своих поклонников самим копировать культовый головной убор. Стремясь укрепить популярность своего продукта, она проводит превентивную политику обмена знаниями — в полном соответствии с выражением «говоря о добре, твори добро».

После того как два основателя компании, Томас Ениш и Феликс Роланд, совершенно случайно научились вязать крючком и стали успешно продавать свои изделия в равной мере молодым хипстерам и пожилым дамам, они получили от одного издательства предложение написать и опубликовать книгу о вязании шапок. И, почти не колеблясь, решили поделиться с миром своими знаниями о шерсти, дизайне и методах вязания. Они начали приспособлять свою модель бизнеса к создавшейся ситуации: из подходящей шерсти, правильных спиц и *предельно* простого руководства по вязанию своих шапок они составили набор для начинающих, запустив его в продажу за половину цены готовых шапок. Тем самым они ещё больше снизили барьер для копирования своих продуктов.

Затем они начали производство и дистрибуцию этикеток **Myboshi** — теперь каждый мог пришить к связанной своими руками шапке фирменную этикетку, ставшую к тому времени всемирно известной, чтобы его шапка как можно больше походила на оригинал. То, что выглядит как экономическое самоубийство, стало основой успеха **Myboshi**. Компания сумела не только оседлать «шапочную» волну, но и связать набирающий обороты тренд DIY («сделай сам») с хорошо запомнившейся многим молодым людям торговой маркой. Расчёт оправдался уже с первых дней. Распространив эту модель бизнеса на всю цепочку создания стоимости, удалось последовательно увеличивать оборот компании, причём не только в производстве шапок, и расширить круг поклонников фирмы за счёт растущей группы «самодельщиков». Был завоёван новый, уже существующий и более крупный рынок.

Кстати говоря, это тоже типично: в начале деятельности стартапы обычно редко ориентируются на анонимный массовый рынок. Напротив, такой подход на начальном этапе вполне может завести в ловушку. Тот, кому нужны быстрые успехи, должен сконцентрироваться на том, чтобы обслуживать интересы небольшой группы людей, вместо того чтобы пытаться предложить всем всё — и тем самым никого по-настоящему не осчастливить. Очевидно, чтобы вырасти, имеет смысл начинать с малого.

ВЫВОДЫ

- Стартапы отличаются от давно существующих компаний прежде всего тем, как они обращаются с внешними факторами воздействия и хронически недостающими внутренними ресурсами, своим сдержанным отношением к формализации иерархии и структур, а также ценностями и культурой, формирующимися в условиях открытости.

- Некоторые качества стартапов, возникшие вследствие нехватки ресурсов или под воздействием тяжёлых рыночных условий, сегодня являются их специфическим преимуществом, превратившись в прочную основу их культуры. Речь, в частности, идёт о сотрудничестве в сетевых сообществах, а не в рамках устойчивых трудовых отношений, и об итеративном походе к разработке новых продуктов и развитию компании.
- Необходимость учитывать требования рынка уже на ранних этапах разработки продукта и вытекающее из этого удовлетворение потребностей небольшой группы людей обеспечивают более тесную связь между стартапом и рынком, чем попытка с одного раза заинтересовать максимально возможное количество потенциальных клиентов.
- Многие стартапы не пытаются пробить оборону существующих компаний, а своими решениями сразу сотрясают всю отрасль. Так они переворачивают рынки, по правилам которых, собственно говоря, не должны были бы существовать.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Koelman, Manuel. Don't Become an Entrepreneur Unless You Are Insane // Lean Entrepreneur.* URL: leanentrepreneur.com/dont-become-an-entrepreneur-unless-you-are-insane/

Кулман, сам основатель и руководитель стартапов, уже на протяжении нескольких лет в своём блоге размышляет о проблемах создания новых компаний и наблюдает за развитием ситуации в этой области.

- *Ries, Erik. The Lean Startup.* New York : Crown Business, 2011.
Рис, Эрик. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М. : Альпина Паблишер, 2018.
Страница книги на сайте издательства: www.alpinabook.ru/catalog/book-65396/

Рис — известный в мире генератор идей, связанных с принципами создания и функционирования стартапов. Применительно к последним он сформулировал понятие «бизнес с нуля». Впрочем, и другие его соображения по этой теме заслуживают внимания.

ГУЛ ТОЛПЫ

И что же теперь? Вперёд, к новым берегам, просто следуя призывному зову стартапов? Подобно тому как командующие армиями высылают вперёд на незнакомую территорию разведчиков, прежде чем начнут выдвигаться основные силы, в контексте предпринимательства также рекомендуется новое сначала попробовать на зуб. Наиболее пригодны для такого рода проб в повседневной предпринимательской жизни ограниченные во времени и в пространстве «лужайки для игр» с понятными для всех правилами игры,

которые минимизируют масштабы и последствия решений и действий. И именно в этом смысле очень полезным представляется участие в так называемых баркемпах. «Ооновские конференции» отличаются тем, что при минимальной роли организаторов содержание и порядок работы определяются самими участниками. Основная тема обсуждений в большинстве случаев уже заранее задана, часто в виде вопроса или тезиса. Как правило, этим всё и ограничивается.

Даже если баркемпы изначально и были иницированы через Интернет и посвящены темам вокруг Интернета, речь идёт исключительно об общении в каком-нибудь реальном месте. Тем не менее совместному пребыванию в офлайновом мире баркемпа в высокой степени присущи все добродетели Интернета: открытость для каждого, равноправное участие всех сторон, отсутствие иерархии и демократизм. В качестве одного из многочисленных примеров можно привести **Barcamp Hamburg**. Он никогда не имеет какой-либо одной главной темы и проходит в этом ганзейском городе раз в год, в его сессиях принимает участие четыре сотни человек.

Темы сессий предлагаются самими участниками и вносятся в повестку дня конференции. Под самими сессиями, а их более ста, понимаются воркшопы, лекции или дискуссионные площадки. Все они разделены на 10 параллельно работающих тематических блоков. Среди обсуждаемых тем можно найти не только такие, как «Недовольные клиенты и тролли», «Scrum в маркетинге», «Бизнес с нуля» и «Будущее Интернета — офлайн», но и, например, «Моя жизнь в израильской армии», «Как я с помощью приложений для смартфона сбросила 25 килограммов» и «Фототур: Гималаи». Каждый участник находит для себя темы, которые его больше всего интересуют или о которых он просто ещё никогда не слышал, и в течение двух дней, которые длится баркемп, посещает одну сессию за другой. Самое прекрасное при этом — политика открытых дверей, так что каждый может идти туда, где ему больше нравится.

Тот, кто пришёл на баркемп первый раз, часто совершает ту же ошибку, что и при первом посещении музыкального фестиваля, когда носишься от одной сцены к другой, чтобы успеть послушать как можно больше. Опытные же посетители выбирают самые лакомые кусочки, а в остальное время наслаждаются общением с единомышленниками и оппонентами. То же и на баркемпах, где за прогуливание сессий никто никого не наказывает. Участники собираются небольшими группами в фойе и обмениваются мнениями о последней сессии или по поводу какой-либо совершенно новой темы, пишут блоги и в Twitter и работают, попивая кофе.

То, что на традиционных конференциях не очень приветствуется, в баркемпах является важной составной частью официальной программы. И на то есть свои причины. В то время как на жёстко спланированных конференциях все получают новые знания лишь частично и никто — в полном объёме, баркемпы, благодаря своей гибкости, предоставляют каждому шанс взять с собой то,

что для него является самым важным. Возможно, специфика баркемпов способна на первых порах отпугнуть того, кто привык выступать на «нормальных» конференциях. Ведь может случиться так, что вы на заявленной вами же сессии внезапно окажетесь один на один с пустым залом. Чтобы этого не произошло, надо стараться придать своей сессии открытый характер и максимально вовлечь публику в обсуждение представленной темы. Там, где предлагается захватывающий обмен мнениями по действительно важным проблемам, всегда будут слушатели. И это будут люди, которым обсуждаемая тема на самом деле интересна.

Разумеется, для каждого, кто впервые организует баркемп, это непростой вызов, но оно того стоит, как показал один из проектов фонда **ZEIT**. С помощью программы ивентов, рассчитанной на год, фонд хотел найти ответ на вопрос, какие общественные изменения может повлечь за собой рост вовлечённости людей в разного рода сетевые структуры. Для фонда и его сотрудников, отвечавших за проект, было особенно важно получить информацию о молодых людях, уже находящихся в тесном сетевом общении. Чтобы вступить с ними в контакт и понять, какие темы для них действительно важны, фонд в преддверии своего крупного конгресса «Будущее: сетевое измерение» отважился на проведение экспериментального баркемпа.

Вначале, однако, не было уверенности в том, что вообще найдётся достаточно людей, которые согласятся принять участие в мероприятии подобного незнакомого формата, проводимого к тому же таким «старым» учреждением, как фонд **ZEIT**. И, естественно, возникал вопрос, захотят ли участники заявить собственные темы сессий. В конечном счёте было решено разослать приглашения к совместной дискуссии без каких-либо предварительных условий в рамках однодневного мероприятия с таким вопросом: «Как будем работать?». Чтобы вовсе не остаться без программы, организаторы пригласили трёх именитых докладчиков, но рулить встречей предоставили участникам. Основные докладчики предложили собравшимся ряд идей и открытых вопросов, которые можно было бы использовать для планирования предстоящих сессий и дискуссий. И они действительно были использованы более чем 80 участниками, которые под завязку заполнили помещение и в течение кратчайшего времени сформулировали темы для 20 сессий по проблеме трудовых отношений.

Баркемпы в целом имеют то преимущество, что стоят относительно недорого и не требуют больших организационных затрат, позволяя сконцентрировать основное внимание на содержательной стороне дела. В случае с фондом **ZEIT** проведённый эксперимент доказал команде организаторов, что механизмы проведения баркемпа позволяют значительно увеличить стоимость и качество конечного продукта. Понимание этого положительно сказалось на организации последующих мероприятий фонда. Особенно тех, что идут под рубрикой «...сетевое измерение», — они и поныне пользуются неиз-

менной популярностью, причём на межрегиональном уровне. Тот, кто решил побывать на одном из баркемпов, надеется установить контакты и обогатиться идеями, которые не смог бы найти в книгах или в Интернете. Не зная точно, кто там будет, не зная наверняка, какие темы там будут обсуждаться, человек тем не менее исходит из того, что время, проведённое в баркемпе, — хорошая инвестиция. Иными словами, верит, что взаимное общение с до поры анонимной «толпой» (crowd) обернётся реальной добавочной стоимостью.

Тому, кто хочет продвинуться дальше и усилить своё влияние на обсуждаемые вопросы и на участвующих в нём людей, следует внимательнее изучить тему краудсорсинга. Идея краудсорсинга не так нова, как само понятие, которое впервые всплыло в Сети в 2006 году и вскоре после этого получило более точное определение в журнале Джеффа Хау Wired. Люди издавна объединялись в большие группы, чтобы за счёт многообразия и множества индивидуальных вкладов отдельных участников совместными усилиями добиться результата, значительно превышающего сумму этих отдельных вкладов.

Когда краудсорсинг был определен как понятие, под ним сначала подразумевали новую форму аутсорсинга, но только в отношении не ограниченного числа известных участников, а общности неизвестных, но (на что можно было только надеяться) значимых лиц, которые чувствуют себя способными решать поставленные перед ними задачи. И по сей день существуют интернет-платформы, которые сохраняют именно эту форму краудсорсинга, например **Amazon Mechanical Turk** или **Clickworker**. За последние годы в этой сфере обозначились очевидные перемены. Тот, кто сегодня раздумывает об использовании краудсорсинга, делает это в первую очередь не в поисках финансовых выгод, а в надежде получить ценные креативные импульсы. Не удивительно, что центр тяжести давно сместился в сторону критически важных для бизнеса процессов.

Самая простая возможность в этой связи собрать нужную информацию — использовать платформы, которые представляют собой управляемую инфраструктуру в среде креативных сетевых работников. Именно в этом качестве пытается позиционировать себя основанная в Берлине в 2007 году краудсорсинговая платформа **Jovoto**. Её путь к тому, чтобы стать одной из самых известных в мире веб-платформ, отмечен многими новаторскими достижениями, при этом компания разработала ряд собственных принципов работы. Основатель **Jovoto** Бастиан Унтерберг говорит, что главная проблема при организации краудсорсинга заключается не столько в технологических тонкостях, сколько в создании культуры общения, которая позволила бы молодым талантам и профессиональным работникам взаимодействовать с клиентами, готовыми исключительно виртуально и совершенно открыто обмениваться идеями и совместно развивать их. При этом сотрудники **Jovoto** берут на себя организацию сотрудничества внутри краудсорсинга и управление креативными процессами между компаниями и «толпой».

Поскольку в схеме отсутствует звено посредника, для компании-заказчика ситуация вокруг её проекта становится гораздо прозрачнее. Так что, с одной стороны, она может активнее участвовать в творческом поиске, а с другой — получать больше информации о самом этом процессе. В отличие от других краудсорсинговых платформ творческий процесс **Jovoto** не выдаёт на гора всё больше идей, а уже на ранней стадии способствует отбору наиболее перспективных из них (отбор происходит после первого открытого этапа обсуждения идей). Тем самым используется всё их многообразие и при этом не допускается «тирании идей», говоря словами Унтерберга.

При этом главными действующими лицами выступают члены «фонда талантов» **Jovoto**, который охватывает более 40 тысяч творчески мыслящих людей. Используя оценочный инструментарий, принятый в социальных сетях и платформах, они дают количественную и качественную оценку поданным идеям. Фильтровальная система **Jovoto** стала столь эффективной именно благодаря особенностям их профессиональной подготовки и разнообразию их талантов, их опыту фрилансерства в проектном бизнесе с крупными организациями, пониманию рыночных тенденций и перспектив развития в целом и близости к собственной пир-группе. Если же компании-заказчику тем не менее потребуются дополнительная информация и обоснования, то процесс фильтрации может быть подкреплён привлечением профессионального жюри, голосованием членов сообщества на Facebook или среди целевой группы.

Благодаря краудсорсингу заказчик получает не только множество новых идей. Прозрачность процесса выработки идей у **Jovoto** помогает найти то решение, которое компания никогда не сумела бы сгенерировать самостоятельно, и получить ценную информацию относительно механизмов, которые позволяют таким идеям появиться на свет. Нередко члены «фонда талантов» одновременно являются — по крайней мере, часть из них — потенциальными клиентами компаний-заказчиков, что превращает краудсорсинг в нестандартный инструмент исследования рынка. Успешно завершённый проект в лучшем случае одновременно получает в придачу ещё и штамп «Одобрено!» от будущих потребителей, которые работали над его идеей или хотя бы следили за этапами её развития.

Один из примеров потенциальных возможностей таких проектов демонстрирует компания **Victorinox**. Её карманный нож с красными накладками и швейцарским крестом — культовое изделие. Тем не менее возникла идея разработать этому продукту с классическим дизайном несколько оригинальных альтернатив, сделав ставку на идейную мощь «толпы» **Jovoto**. Задумка состояла в том, чтобы, с одной стороны, благодаря новому дизайну более не ограничивать собственную товарную линейку одним только красным карманным ножом, а с другой — создать основу для спонтанных покупок. «Мы хотим впервые организовать в компании демократический процесс разработки и согласования дизайна и, таким образом, на длительную

перспективу сохранить клиентов и поклонников **Victorinox**», — так описывал поставленную цель руководитель международного маркетинга компании. Более двух с половиной тысяч креативно мыслящих людей из 61 страны мира приняли этот вызов. Проект был реализован, и после голосования среди поклонников на Facebook в продажу поступили 10 изделий с новым дизайном в качестве лимитированной серии. О том, что такая тактика положительно сказалась на продажах и на укреплении связей с клиентами, свидетельствуют конкретные цифры: изделия с новым дизайном продаются на 20 процентов лучше, чем изделия прежних лимитированных серий.

У того, кто сам предлагает продукт с ярким, эмоциональным брендом и может по этой причине опереться на собственную сильную группу поддержки, нет необходимости прибегать к услугам таких платформ. Так, производитель игрушек **LEGO** сам организовал свою систему краудсорсинга — и при этом весьма успешно. На веб-странице Ciusoo каждый может представить свою идею нового продукта и получить её оценку со стороны сообщества энтузиастов **LEGO**. Ежеквартально проекты, получившие наивысшие оценки, рассматриваются в отделе развития **LEGO**, и один из них затем поступает в серийное производство. Причём каждый, кто опубликовал проект нового продукта, не только удостоивается почести и славы среди членов сообщества, но и получает один процент от продаж этого продукта.

Пример **LEGO** выглядит в данном случае как нечто среднее между классическим краудсорсингом и сотворчеством между предпринимателями и клиентами. Предпосылка сотворчества — это личный вклад клиентов в создание продукта, что не является непременным условием при краудсорсинге. В этом случае участники не просто пытаются выполнить сформулированное задание — они мотивированы тем, что могут внести свою лепту в создание продукта, отвечающего их собственным потребностям и представлениям. Разумеется, возникает вопрос: а что же побуждает креативных людей конкурировать на разного рода платформах, как, например, **Jovoto**, с тысячами соперников? Ведь только немногие получают вознаграждение, большинство уходит с пустыми руками.

«Речь идёт о конкуренции в положительном смысле, которая основана на рабочей атмосфере сотрудничества», — заявляет основатель **Jovoto** Унтерберг. Где ещё фрилансеры смогут получить столько информации об их собственном рынке, столь широкие возможности для интерактивного общения с единомышленниками и для саморазвития в условиях, приближенном к «боевым»? Опосредованная или непосредственная обратная связь — в виде неприятия идеи или предложений по её доработке — даёт им возможность развивать свои идеи и стиль, становиться звёздами своих пир-групп и получать оценки экспертов. Даже если кому-то и не удастся добиться больших успехов, он в любом случае будет в выигрыше, поскольку краудсорсинг основывается на свободе личности и на сопричастности. Каждый сам решает,

сколько он внесёт в «копилку» сообщества. Независимо от того, идёт ли речь о собственных идеях, о консультировании других талантов или об оценке их идей, человек является частью одного большого целого — и тем не менее он совершенно свободен.

Разумеется, расчёт на «толпу», а не на собственных сотрудников не решает всех проблем. Пожалуй, наиболее известный пример неудачи, прежде всего коммуникативной, — это проект **Liquid** компании **IBM**. В 2012 году экономические издания сообщали о том, что **IBM** планирует сократить несколько тысяч рабочих мест в Германии, заменив их на «фонд талантов», состоящий из фрилансеров. Обоснование: чтобы выжить на рынке, требуется больше креативных работников со стороны, мыслящих рыночными категориями.

Возмущение не знало границ, при этом руководство компании не в состоянии было вразумительно ответить на задаваемые вопросы. Возникло впечатление, что речь идёт о желании заменить постоянных сотрудников голодной толпой перед воротами компании, которая только и ждёт, что на блюдецке с голубой каёмочкой им поднесут креативные задания, и пускай победит лучший. Компания оказалось бы в выигрыше, поскольку фрилансеры — под давлением сил свободного рынка — уж как-нибудь позаботились бы о том, чтобы в условиях, когда «выживает сильнейший», выстоять и самообразовываясь и самосовершенствуясь, генерировать свежие креативные идеи. В довершение ко всему предполагалось, что эти люди должны были пройти ни много ни мало процедуру сертификации по правилам **IBM**. Больше об этом проекте ничего не слышно... Вместо того чтобы, действуя с умом, создать беспроигрышную ситуацию, в которой мотивированные штатные и внешние сотрудники вместе решали бы проблемы клиентуры компании, **IBM** добилась только одного: за счёт плохой коммуникации лишила мотивации собственный персонал и выставила себя на посмешище. И виновата в этом была не идея краудсорсинга, а её принципиально ошибочная интерпретация.

ВЫВОДЫ

- Новое возникает преимущественно из неожиданных встреч и случайных разговоров. Результатом такого неформального общения становятся новые контакты, прилив вдохновения и приращение знаний. Удобные для этого поводы предоставляют, например, баркемпы.
- Баркемпы отличаются от классических форматов тем, что общение в них не преследует какой-либо определённой цели. Сильная сторона баркемпов — их организаторы заранее не планируют, чем будут заниматься участники, последние на месте сами определяют темы для обсуждения, повестку дня и порядок работы.
- Другая сильная сторона баркемпов — интерактивное общение с доселе анонимной «толпой». Причём общение может иметь цифровой формат — с помощью краудсорсинга, который сначала был всего лишь

одной из новых форм аутсорсинга. Сегодня речь, однако, больше не идёт об экономии. Более важное значение приобретает возможность обмениваться ценными креативными идеями, в том числе при решении критически важных для компании задач.

- Хорошо организованный краудсорсинг создаёт для компании-заказчика атмосферу прозрачности вокруг её проекта, позволяет получить ценную информацию о механизмах генерирования идей. При этом речь идёт не о погоне за их количеством, а о том, чтобы своевременно выявлять наиболее перспективные. Так появляется возможность использовать всё их многообразие и избежать «тирании идей».

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Howe, Jeff. The Rise of Crowdsourcing // Wired Magazine. June 2006. URL: www.wired.com/2006/06/crowds*
Если вы хотите понять идею краудсорсинга, вам следует найти время и прочитать эту статью.
Хау, Джефф. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. — М. : Альпина Паблишер, 2012. Страница книги на сайте издательства: www.alpinabook.ru/catalog/book-7286-reviews/
Книга на русском языке в формате PDF: www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts-new/xaos/khaos_bibliography.pdf
- *Owen, Harrison. Open Space Technology. A User's Guide.* San Francisco : Berrett-Koehler Publishers / McGraw-Hill Professional, 1997
Оуэн, Харрисон. Технология открытое пространство. Руководство для пользователя. — Новосибирск : Арт-Авеню, 2008.
Упоминание русского издания на сайте Open Space World Blog: www.openspaceworld.org/wp/2009/02/11/users-guide-translated-into-russian/
Если вы подумываете о проведении баркемпа, вы не должны повторять чужих ошибок. Тот, кто придерживается правил Оуэна, уже успешно преодолел половину пути.

КУВЫРОК КОВОРКИНГА

Каждый брак начинается с первого свидания. Даже если мы в первый вечер при свечах и с добрым красным вином ещё не задумываемся о том, куда всё это может в конечном счёте нас завести. Однако когда-нибудь за первым шагом последует следующий: сначала мы изменяем статус наших отношений в Facebook, а потом вместе отправляемся в отпуск. Возникает нечто более глубокое, большее, чем простая сумма отдельных встреч. Мы съезжаемся.

Успешное сближение компаний с сообществом креативных людей происходит по сходному сценарию. После того как традиционные компании — в рамках баркемпов, краудсорсинга, или других площадок — проводят свои первые

свидания со стартапами, и возникает первая влюблённость, им уже хочется большего, чем общение урывками. Они хотят развивать свои отношения, проводить друг с другом больше времени. Точно так это произошло с **Otto Group**, торговым концерном из Гамбурга с богатыми традициями, когда он решил погрузиться в реальный мир стартапов, чтобы разделить с ними свои трудовые будни и позволить им и себе лучше узнать друг друга.

Среда, в которой существует **Otto Group**, с некоторых пор находится в состоянии серьёзных перемен. На этом рынке уже несколько известных компаний были вынуждены заявить о своей несостоятельности. При этом каждая из них оказалась перед лицом если и не гибели, то реальных проблем. Главная причина этих перемен — устойчивое расширение электронной торговли, предполагающей невиданную доселе прозрачность рыночных отношений и привлекающей всё больше людей, желающих основать своё дело, поскольку препятствия при таком вхождении на рынок относительно невелики. Умные головы, нужные для того, чтобы добиться успеха на этом рынке, встречаются редко — особенно в сфере информационных технологий и веб-разработок. Что же делать? Если специалисты, с которыми вы хотели бы работать, всё реже сами приходят к вам с предложениями о сотрудничестве, тогда очевидно, вам самому придётся идти туда, где их можно найти. Поскольку только в прямом диалоге можно узнать, какие проблемы ожидают вашу компанию за углом и как найти для них адекватные решения.

Помимо краудсорсинговых онлайн-платформ, существуют офлайновые посреднические структуры, которые помогают установить связи с молодой, креативной средой, а именно *коворкинговые пространства*. Трудно дать универсальное определение этому понятию, поскольку концепции, в отношении которых оно используется, чрезвычайно многообразны. Однако у них есть одно общее: предлагаемые людям городские пространства, которые они могут арендовать для работы на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Эти пространства функционируют в известном смысле как «офисные отели». При этом, как правило, не помещения сами по себе делают коворкинговые пространства столь привлекательными. Чтобы понять это, достаточно взглянуть на историю их возникновения.

С появлением Интернета возникло и новое представление о профессии, которое не сводилось к длительному личному взаимодействию коллег. Зародилось понимание того, что новые ценности, идеи и продукты всё реже создаются в классических офисных помещениях. Правда, это понимание поначалу оставляло за скобками человеческий фактор; люди, даже видя новые возможности, которые открываются благодаря цифровым коммуникациям, отнюдь не всегда проявляли желание сидеть в одиночестве дома перед экранами своих компьютеров. С одной стороны, поскольку в перспективе маячит опасность банального одиночества. С другой стороны — поскольку интернет-общение не может полностью заменить общения реального.

В поиске мест для такого реального общения основатели компаний и фрилансеры сначала остановили свой выбор на кафе больших городов, о чём на примере Берлина так ярко написали Саша Лобо и Хольм Фрибе в книге «Мы называем это работой». Открытые двери, столы и стулья, Интернет и хороший кофе — большего и не требовалось, чтобы превратить кафе, подобные Sankt Oberholz, в место рождения нового вида работы. При этом они всегда оставались на положении своего рода пасынков общепита. В конечном счёте всё больше людей стало всерьёз задумываться о том, что для решения проблемы нужно искать другие варианты.

Новые помещения должны были стать для них тем родным домом, где создание стоимости происходило бы прежде всего за счёт обмена мнениями, усвоения и передачи знаний. Они должны были соответствовать представлениям, полученным многими из них ещё на студенческой скамье, а именно: создание стоимости на основе знаний происходит на самых разных площадках, в любое время и в сообществах с меняющимся составом, вне жёстких рамок и штатного расписания. То, что хорошо функционирует в Интернете, должно быть реализовано в реальном пространстве, под реальной крышей, где можно непосредственно обмениваться знаниями, их перерабатывать и передавать дальше. В своего рода биотопах для инкубации и производства идей и проектов. Всего этого кафе, конечно, предложить не могли.

С тех пор возникли различные формы организации таких пространств. Без них не обходится теперь ни один город. У них разные названия: **La Cantine** в Париже, **TechHub** в Лондоне, **Parisoma** в Силиконовой долине. В Ганновере это **Edelstall**, в датском Орхусе — **LYNfabrikken**, в некоторых немецких городах, а также в Софии и Барселоне — **betahaus**. И в последнем из вышеназванных компания **Otto Group** и начала свой эксперимент.

Коворкинговые площадки типа **betahaus** — это расслабленная атмосфера уютного кафе и одновременно деловая среда, располагающая к занятию бизнес-проектами. Это помещения для работы и досуга, с необходимыми организационно-техническими структурами и одновременно не накладывающее никаких обязательств на посетителей, располагающие к концентрации и сотрудничеству, творчеству, поиску решения проблем и дальнейшего развития идей и проектов. Так, во всяком случае, описывают основатели **betahaus** свои представления в книге «Принцип Бета», ставшей своего рода руководством по организации коворкинговых пространств. Открытые помещения с Wi-Fi, со стационарными и гибкими рабочими местами, оборудованными наподобие офисных, удобные для проведения совещаний и обсуждения проектов, с творческими мастерскими и «телефонными будками», часто преимущественно обставлены как кафе. И это делается вполне осознанно. Барные стойки и обеденные столы располагают к общению. Кто не уединяется где-нибудь в стороне, чтобы поработать в тишине, а располагается за большим столом, тот как бы даёт всем понять: «Можем поговорить!»

Здесь немало возможностей для того, чтобы расширить круг знакомств. Это в том числе многочисленные ивенты — от регулярных совместных бета-завтраков или бета-ланчей, докладов именитых основателей коворкинг-платформ, известных инвесторов и победителей конкурсов среди стартапов и до семинаров по таким, например, темам, как «Языки программирования» или «Правила ведения бухгалтерской отчётности». Тот, кто сюда приходит, не только открыт для новых идей, но и сам нередко готов участвовать в их разработке. При этом не важно, кто он — дизайнер, программист, разработчик веб-сайтов, фотограф, архитектор, бухгалтер, адвокат, переводчик, журналист, блогер, основатель стартапа или сотрудник концерна.

Betahaus никогда не был статичной структурой. Так что это название подходит ему как нельзя лучше, поскольку связано с идеей бета-версии. Это ещё не готовая версия программного продукта, которая, как правило, публикуется в целях его тестирования. Часто бета-версия остаётся навсегда «бета», поскольку всегда есть что-то, что можно сделать ещё лучше. То же относится и к самоидентификации **betahaus**. Основатели **betahaus** рассматривают его в качестве бета-версии коворкинг-платформы, которая постоянно приспосабливается к новым реалиям и потребностям своих пользователей.

Однако меняется не только сам бета-дом, который в любое время может быть перестроен в соответствии с новыми требованиями, поскольку возведён из «лёгких материалов». Со временем менялся и характер использования его пространств: на смену преимущественно индивидуальной работе приходит групповая, закутки для телефонных переговоров превращаются в небольшие мастерские, конференц-залы — в помещения для командной работы, и наоборот. Пользователи — их называют «комьюнити» — оборудуют или переоборудуют эти пространства под себя. Что и говорить, устройство **betahaus** являет собой полную противоположность тому, как устроено офисное здание какого-нибудь концерна.

За идеей размещения своей проектной группы в **betahaus** у руководителей компании **Otto Group** поначалу скрывалась абстрактная надежда на то, что таким образом удастся установить контакты с людьми, имеющими отношение к передовым технологиям. Помимо этого, они рассчитывали получить подсказку, какие новые принципы организации рабочих мест можно было бы применить в компании с большими офисными помещениями. Чтобы задуманный эксперимент удался, нужно было правильно интерпретировать достаточно сложную установочную задачу, сформулированную как «взаимодействие крупной и сетевой структур». В самом начале особенно важно было решить проблему взаимного доверия, причём ясно, что оно могло возникнуть только в ходе человеческого общения. Примечательно, что некоторые предубеждения у обеих сторон были идентичными: представители концерна опасались, что критически важные производственные данные станут доступными для людей «со стороны», в то время как фрилансеры и основатели проектов

были озабочены тем, как бы сотрудники концерна не украли их идеи. Кроме того, кое-кто из них видел в «засланцах» концерна в первую очередь застѣгнутых на все пуговицы офисных работников, которые по своей природе едва ли годятся для сетевых контактов. Сразу же отметим, что все эти опасения оказались безосновательными.

Но для этого понадобилось сначала правильно «настроить систему». Чтобы взаимодействие по принципу сети стало возможным, **Otto Group** постаралась с самого начала организовать сотрудничество иначе, чем можно было ожидать от крупного концерна. Вместо классических «соглашений об уровне услуг» (service level agreement), подкреплённых многостраничными договорами, была признана допустимой открытая итеративная процедура. Поскольку было ясно: сотрудничество с сетевой структурой в коворкинговом пространстве на основе готового плана, тщательно проработанного в соответствующих подразделениях концерна, не позволит обеспечить столь ценное межчеловеческое общение. Основное внимание было уделено созданию условий, которые способствовали бы установлению контактов между всеми участниками проекта. Катализатором этого процесса стали дискуссии по вопросам, которые в равной степени интересовали всех. Вопрос «Как мы собираемся работать в будущем?» проходил красной нитью через все обсуждения.

В начале первой недели по приглашению руководства **Otto Group** в **betahaus** приехал Саша Лобо, известный автор и интернет-эксперт, с красным ирокезом на голове, чтобы рассказать, на что фрилансерам следует обратить внимание, когда они начинают сотрудничать с компаниями. То, что для большинства сотрудников концерна поначалу выглядело набором прописных истин, предстало в совершенно новом свете и явилось предметом обсуждений в течение всей недели. Одни узнали, чем живут их потенциальные заказчики и какие виды давления, обусловленные иерархическими структурами концерна, они на себе испытывают. Другие — что повседневная жизнь стартапа или фрилансера подчиняется ритмам и правилам, отличным от тех, которым следуют штатные сотрудники компании. Всё это сыграло огромную роль в создании атмосферы взаимопонимания.

Над решением этой задачи обе стороны работали особенно интенсивно. Когда представители двух разных культур уже в ходе первых контактов находят возможность откровенно поговорить о том, что их объединяет и в чём они отличаются друг от друга, это существенно облегчает их последующее общение. Самое трудное испытание в этой специфической конфигурации «концерн — креативная экономика» касалось готовности сторон внести свой вклад в общее дело, не требуя за это немедленного вознаграждения. Этот чрезвычайно важный вопрос, когда речь идёт об успешном создании любой сетевой структуры, не вписывается в логику классической бухгалтерии, предполагающей, что каждый потраченный евро должен быть каким-то образом немедленно компенсирован.

Об этом недостаточно помнят не только когда речь идёт о сотрудничестве с творческими людьми. Поскольку последние знают, как следует истолковывать такого рода сигналы, и выполняют в этом случае только тот объём работ, который обозначен в договоре. И не более того. Тем самым мы опять оказались бы ровно в той ситуации, с какой сталкиваются многие сотрудники в компаниях: они охотнее сами возьмутся за реализацию хорошей идеи, чем будут делать это совместно с компанией, поскольку не хотят, чтобы в результате их вознаграждение ограничилось одобрительным похлопыванием по плечу. Только тот, кому удаётся за рамками договора заручиться доверием как сотрудников компании, так и фрилансеров, сможет на длительную перспективу получить доступ к творческому потенциалу этих людей.

Не один раз пользователи **betahaus**, рекомендуя себя, произносили фразу: «На вас я тоже уже работал». Но только не напрямую на компанию **Otto Group**, а через посреднические агентства. Уже одно только осознание данного обстоятельства позволяет более эффективно вести дела в будущем, о чём могли бы свидетельствовать финансовые показатели **Otto Group**. То есть, вместо того чтобы нанимать дизайнеров, копирайтеров и т. д., хотя бы для небольших проектов, через посреднические фирмы, теперь можно напрямую обращаться к фрилансерам и получать их услуги по значительно более низкой цене. Причём в данной ситуации в выигрыше остаются и сами фрилансеры, поскольку им достаётся больше денег, чем это было раньше. Кроме того, у них появляется шанс получить известность в подразделениях компании, не оставаясь в положении анонимных «исполнителей».

Сотрудники из дочерних предприятий концерна, участвуя в проекте, обогатились новыми знаниями и опытом и позаботились о том, чтобы эти знания и опыт стали доступны более широкому кругу их коллег. Более того, в специально разработанном рамочном соглашении было определено, что как можно большее число сотрудников концерна должно получить возможность какое-то время проводить в **betahaus**. Самым же важным результатом проекта явилось понимание того, что именно личное общение составляет основу успешного взаимодействия разных культур труда. Большие и малые, классические и новые, жёсткие и гибкие структуры вполне могут находить общий язык — если люди, их представляющие, вступают в диалог друг с другом.

Коворкинг предоставляет прекрасные возможности для тех, кто ищет конструктивного решения новых вопросов. Коворкинговые площадки открыты для всех желающих. Там, устроившись за маленьким или большим рабочим столом, каждый день можно видеть знакомые или ещё не знакомые лица людей, с которыми как бы невзначай вступаешь в разговор. Причём переход на «ты» здесь одно из правил хорошего тона, которое помогает быстро устранить барьеры общения. Официально разрешено заговаривать друг с другом, поскольку это место и создано для того, чтобы получить новую информацию и пищу для размышлений, обсуждать идеи и обмениваться знаниями.

Важно, чтобы компании направляли для работы на коворкинговых площадках только тех своих сотрудников, которые по-настоящему заинтересованы в таком общении. Иначе быстро возникают проблемы. Ведь если фрилансеры и основатели стартапов сами решают, отправиться ли сегодня в **betahaus** или остаться работать дома, то сотрудники компаний скорее с тяжёлым сердцем воспримут указание о замене рабочего места на коворкинг. Особенно если это указание исходит сверху и никак не соответствует их внутреннему настрою. Кроме того, нельзя исключать, что человек, привыкший в своей компании к постоянному рабочему месту, уже на второе утро пребывания в качестве «временного сотрудника коворкинга» сильно расстроится, обнаружив, что его новое, накануне выбранное место работы занято другим. Можно, конечно, выйти из некомфортного положения, «закрыв за собой дверь», но тогда дальнейшее участие в столь выгодном для всех обмене знаниями станет весьма проблематичным. А ведь именно в этом состоит главное назначение коворкинга.

ВЫВОДЫ

- Создание прибавочной стоимости на основе знаний происходит сегодня непрерывно и в разных местах, в разное время и с участием команд с меняющимся составом, в том числе вне жёстких организационных рамок или сформированных на постоянной основе коллективов. Коворкинговые пространства являются в этом контексте тем «родным домом», в котором прибавочная стоимость генерируется прежде всего путём обмена, переработки и передачи знаний.
- То, что хорошо работает в виртуальной среде Интернета, на коворкинговых площадках становится реальностью. Это места под крышей и с открытыми дверями, где не прекращается получение знаний, их рекомбинация и дальнейшее распространение.
- Коворкинговые площадки — это места общения для молодых, творческих, связанных с высокими технологиями людей. Сотрудничество в рамках коворкинга даёт компаниям потенциал для изменения организации труда и рабочих мест, использования цифровых инструментов сотрудничества. Чтобы эффективно взаимодействовать с такими площадками, компаниям необходимо признать действующие на них правила открытости и гибкости. Только тогда они получают возможность участвовать в обмене знаниями.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- Журнал **Deskmag**. URL: www.deskmag.com
Всё о коворкинге: насыщенные фактологическими материалами статьи о последних событиях, главных тенденциях развития, интересных аналитических исследованиях.

ПРИКЛАДНОЕ СКУНСОВОДСТВО

Книги Астрид Линдгрэн — чудесные источники вдохновения. Это относится и к одному из их персонажей, пятилетней Лотте, которая живёт на Горластой улице и переживает множество приключений. В один прекрасный день она решает сбежать из дома. Рассердившись на постоянные насмешки своих братьев и сестёр, обозлившись на маму за её строгие замечания, девочка собирает вещи и покидает родной дом. Пристанище Лотта находит в мансарде тёти Берг, пожилой дамы, живущей по соседству. Здесь она обустроивает своё маленькое домашнее хозяйство, в котором всем заведует только она сама. Лотта может делать всё, что ей захочется, и вести себя так, как ей нравится. Когда же, наконец, наступает ночь и она одна лежит в своей кровати, Лотта вдруг понимает: она повзрослела. Обрётшая уверенность в себе, счастливая девочка возвращается домой.

Порой в похожем положении оказываются и некоторые взрослые люди, чьи идеи или проекты вышли из зачаточного состояния. Люди, которым стало тесно в тщательно оберегаемых структурах компании и которым не хватает свободы для самостоятельного творческого развития. И здесь помочь может только одно — бегство.

То, что сегодня является всего лишь одним из вариантов в целом наборе возможных стратегий поведения, для военного концерна **Lockheed**, который ныне известен под названием **Lockheed Martin**, несколько десятилетий назад было решением, принятым в ситуации острой необходимости. В 1943 году Соединённые Штаты вступили во Вторую мировую войну. Тогда потребовалось срочно создать конкурентоспособный реактивный истребитель, с помощью которого можно было бы успешно противостоять угрозе со стороны люфтваффе Германии. Разработка подобных проектов сегодня длится не менее, а то и более десяти лет, из которых значительное время уходит на подготовку и согласование различных договоров. Но на войне действуют другие правила. Всем сторонам было ясно: если чего-то не хватает, так это времени. Однако уже тогда компания **Lockheed** была крупным бюрократически организованным предприятием, которое с большой неохотой принимало быстрые решения, а тем более соглашалось на их быструю реализацию. Нужно было придумать, как эти проблемы преодолеть. И это было сделано человеком по имени Кларенс Леонард Джонсон, которого все называли просто Келли.

Келли Джонсон собрал небольшую команду молодых и голодных инженеров-конструкторов и технологов и четыре недели спустя представил руководству Военно-воздушных сил США первоначальный проект реактивного истребителя XP-80 Shooting Star. И проект был принят. Не дожидаясь завершения переговоров о подписании необходимых договоров — эта процедура заняла более четырёх месяцев, — Джонсон со своей командой обособился

от материнской компании, тем более что у той не было лишних производственных площадей, и сумел разработать рабочий проект истребителя XP-80 и построить его прототип за 143 дня. Даже по сегодняшним меркам такая скорость не может не удивлять. А то, что работы были завершены с недельным опережением графика (на них отводилось 150 дней), свидетельствует о невероятной эффективности команды Келли.

Как Джонсону удалось добиться таких результатов? Хотя все его сотрудники в прошлом уже работали на **Lockheed** и знали, как протекают процессы на предприятии, они быстро сумели избавиться от бюрократического и политического балласта и стать чрезвычайно мобильными. Соображения Джонсона и сегодня можно найти на сайте **Lockheed Martin** в виде программы из 14 пунктов. Некоторые из сформулированных в ней принципов касаются специфики сотрудничества между военными и гражданской организацией, каковой является **Lockheed**, поэтому о них мы говорить не будем. Другие же остаются интересными применительно и к другим контекстам.

Так, Джонсон, имея в виду свой и подобные ему проекты, которыми невозможно управлять по классическим правилам предпринимательского менеджмента, считал существенным, чтобы руководитель при решении оперативных вопросов мог действовать независимо от других управленческих структур компании. При этом следует максимально повысить уровень подотчётности и одновременно свести к минимуму количество требуемых отчётных документов. Команда проектировщиков должна иметь возможность без бюрократических проволочек проводить необходимые тестовые испытания и оперативно вносить изменения в проект. В целом между заказчиком и командой проектировщиков должны существовать особые отношения доверия, которые позволили бы минимизировать опасность взаимных недоразумений и максимально сократить объём текущей корреспонденции. И наконец, последнее, но не менее важное: радикально ограничить количество тех, кто непосредственно или опосредованно участвует в проекте. Численность команды должна составлять от 10 до 20 процентов от таковой в нормальных условиях. Но при этом должно быть уделено особое внимание профессионализму каждого отдельного члена команды и их совместимости в коллективе.

Чтобы избежать чрезмерного влияния на работу команды со стороны, проект должен находиться на особом положении среди всех остальных подразделений предприятия. Со временем эта особая лаборатория концерна **Lockheed Martin** стала называться «Мастерской скунсов» (по-английски Skunk Works). Это название потом было зарегистрировано официально. Своим происхождением оно обязано комиксу, в котором речь идёт о некоем мистическом месте в тёмном лесу, где из старых башмаков, других странных предметов и скунсов варят волшебный напиток, свойства которого никому до конца не известны. Точно так же обстояло дело и с «Мастерской».

Не все, кто вынашивает похожие проекты, выбирают столь оригинальные названия. Компания **TUI Deutschland** в 2010 году назвала свой первый проект незатейливым именем **Modul57**, которое в дальнейшем за ним и закрепилось. Началось с того, что 20 сотрудников вместе с руководством в целях разработки новой модели организации бизнеса на три месяца покинули головной офис компании в Ганновере. Они решили подыскать место, где могли бы черпать вдохновение, и нашли его в творческом городском квартале Шанценфиртель в Гамбурге. За время пребывания вне стен своего офиса проектная группа поняла, насколько перспективным может быть смена старого профиля компании. Постепенно сформировалось убеждение, что для проектов и реализующих их команд, если они не вписываются в рамки классических схем и старых структур, требуются собственные помещения с иной культурой труда и менеджмента. **Modul57** стал в известном смысле сам себе первым клиентом, поскольку идея заключалась в том, что это будет первый проект, реализованный в новых условиях, которые в дальнейшем будут предложены будущим клиентам компании.

Сегодня под вывеской **Modul57** туристический концерн управляет открытым офисным пространством на приличном расстоянии от основных помещений компании, которое обладает всеми типичными характеристиками, присущими коворкингу. Здесь, по соседству с университетом, рядом с центром Ганновера, сотрудники концерна, стартапов, небольших фирм, а также фрилансеры могут арендовать место для работы по дням или помесечно, разместив свой офис или отдельные проектные группы. Здесь они обретают — хотя бы на время — свой новый дом. На 300 квадратных метрах доступного для всех пространства оборудованы стационарные и гибкие рабочие места. Можно собраться за большими столами для групповой работы, посидеть в кафе или пообщаться в специальном мультимедийном помещении для семинаров и встреч по интересам. При этом всё пространство — не более (но и не менее) чем место для общения в своём кругу и с внешним миром, для обсуждения любых тем, будь то медиа и Интернет, или рабочие группы и их проекты с агентствами и фрилансерами.

Под руководством Изабель Дроль, в то время исполнительного директора по вопросам управления информационными потоками и информационной поддержки компании **TUI**, для осуществления проекта был выбран итеративный подход в тесной кооперации между собственной проектной группой и фрилансерами, имевшими богатый опыт работы в коворкинге. Возможности для постоянного внесения изменений в проект и его совершенствования, которые предоставляет Интернет, были перенесены и на обустройство помещений. Офисы, залы для проведения ивентов и кафе были обустроены в минималистическом ключе, чтобы для начала создать, что называется, рамочные условия и скорее приступить к работе. Очевидно, что от этого выиграл не только бюджет проекта.

«При минимальном количестве руководящих указаний и максимально возможной открытости процесс дальнейшего развития должен вовлекать по возможности всех участников. То, что может быть легко реализовано в цифровом мире, конечно, намного сложнее даётся в реальном, — вспоминает Изабель Дроль. — Но отождествление сотрудников с новой предпринимательской культурой возможно лишь через их деятельное участие в становлении проекта». Цель заключалась не в том, чтобы начертить ещё одно легко трансформируемое, красиво обставленное офисное помещение, а в том, чтобы создать пространство, которое позволило бы по-новому взглянуть на проблематику цифровых технологий. А заодно решался и вопрос модели сотрудничества завтрашнего дня.

Даже если **Modul57** не является классической формой коворкинга, чтобы создать постоянную площадку для творческих контактов между людьми, желающими принять участие в содержательно новых проектах — независимо от того, являются ли они штатными сотрудниками или действуют исключительно по собственной инициативе, — невозможно не основываться на его типичных постулатах. В первую очередь речь идёт о содружестве пользователей. Теми, кто приходит сюда работать, движет принципиальный интерес к обмену идеями и знаниями. Даже ответственное за функционирование всего проекта подразделение концерна является «только» одной из частей этого равноправного сообщества. Его сердце — это большое открытое рабочее помещение, так называемый Open Space. Любой участник коворкинга сам может выбрать, хочет ли он работать в «совместном одиночестве» или в составе проектной группы. Поэтому **Modul57** даже в обычное рабочее время всегда открыт для посетителей, он легкодоступен и всегда рад гостям — без какого-либо предварительного уведомления. При входе нет турникета и вахтёров.

Дополнительное общение обеспечивают регулярно устраиваемые вечерние ивенты, содействуя обмену знаниями в таких формах, как сетевые конференции, публичные дискуссии, баркемпы и воркшопы по тематике Интернета. Изабель Дроль подчёркивает: «Нам нужны эти инновационные места встреч, чтобы сделать возможным открытый, постоянный и случайный обмен мнениями между мыслящими сотрудниками концерна и творческими людьми, инноваторами и практиками со стороны, чтобы реализация проектов шла быстрее, целенаправленнее и успешнее. Подразделения концерна, ответственные за эффективность, в большинстве случаев просто недостаточно поворотливы, чтобы выдержать темп, задаваемый развитием новых технологий и средств массовой информации».

Создав **Modul57**, компания **TUI** ещё раз подтвердила существование всё отчётливее проявляющей себя тенденции — корпоративного коворкинга. Например, американская страховая компания **State Farm** организовала в Чикаго коворкинг-площадку под названием **Next Door**. Предлагаемые

на ней услуги в равной степени доступны для сотрудников компании, её клиентов и всех заинтересованных. Наряду с арендой рабочих помещений речь идёт о консультировании по вопросам организации бизнеса, которое проводят приглашённые профессора и финансовые эксперты. В Чикаго же существует коворкинг-площадка **Workspring**, созданная компанией по производству офисной мебели **Steelcase**. Электронный банк **ING Direct** поддерживает в Торонто аналогичную сетевую структуру **Orange**.

Все вышеприведённые примеры реализации идеи коворкинга показывают, что речь идёт совсем не о том, чтобы представить всю компанию в виде такого кофейного заведения. И не о том, чтобы стараться сделать всех до единого сотрудников компании креативнее, требуя перенять стиль работы трендовых обитателей мегаполисов. Речь не идёт и о более эффективном использовании офисных площадей. Даже если их нехватка была одной из главных причин, почему наиболее изобретательные компании уже несколько лет назад придумали распространить принцип гибких рабочих мест на все свои подразделения.

С тех пор как мобильность стала неотъемлемой чертой повседневной жизни многих сотрудников, их всё реже можно встретить в офисе в рабочее время. По этой причине компаниям требуется гораздо меньше офисных площадей, которые теперь гибко используют разные команды сотрудников. В теории этот принцип коворкинга не вызывает каких-либо возражений, однако на практике он часто нещадно искажается. Очевидно, что общий положительный эффект является не только следствием более рационального и эффективного использования больших помещений, как бы хорошо они ни были оборудованы. Социальный аспект, желание работать в наполненной жизнью производственной среде отходит на задний план, хотя именно это имеет центральное значение, а гибкое использование офисного пространства является лишь частным моментом концепции коворкинга.

Тот, кто хотел бы использовать возможности коворкинга в крупной организации, должен сначала хорошо понять его социальные аспекты и соответственным образом учесть применительно к собственной компании. Желание обмениваться знаниями, готовность к интерактивному общению и предпринимательское мышление зависят не только от модного дизайна помещений коворкинг-пространства, но и от того, в какой мере новая инфраструктура будет способствовать возникновению и развитию этих качеств у сотрудников. Часто они сами лучше любого дизайнера интерьеров знают, как надо оформить помещение, чтобы оно «заработало». Задача корпоративного коворкинга состоит в том, чтобы воспитывать у сотрудников чувство личной ответственности и сопричастности со всем, что происходит вокруг них. Конкретно это означает, что своим сотрудникам компания наряду с классическими офисными помещениями должна предоставить альтернативы, касающиеся организации их рабочей среды.

Наделение сотрудников ответственностью в решении вопроса о том, какая производственная среда им подходит, прежде всего приводит к тому, что результативность их работы повышается. Фирмы, которые уже отважились на эксперименты такого рода, отмечают в первую очередь рост производительности и улучшение психологического климата в коллективе. Свободный выбор рабочего места внутри современно организованной производственной среды, вероятно, приводит к тому, что сотрудников теперь реже можно встретить на их прежних классических офисных рабочих местах. Однако это вовсе не значит, что они меньше работают.

Ещё один положительный эффект для компаний с собственной коворкинговой площадкой: для их владельцев становятся привлекательнее креативные головы. После выхода в свет бестселлера Ричарда Флориды «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» всем стало ясно, что знание о том, как работать лучше, распространяется быстрее в плотно заселённых городских агломерациях. Городские районы с многообразной жизнью и пёстрой уличной толчеей скорее притягивают представителей креативного класса, чем ухоженные палисадники в предместьях. Чем плотнее сеть уличных кафе, салонов и бистро, тем быстрее растёт креативный класс. Флорида советует городам, которые хотели бы пробудить к жизни свой креативный потенциал и использовать его в полной мере, стать привлекательнее для творческих, умных людей, чтобы они сначала сконцентрировали свои усилия на создании инфраструктуры, соответствующей городскому стилю жизни креативного класса. Это в равной мере относится и к компаниям. С одной стороны, они могут и должны создавать условия для прихода новых поколений и новые технологии, с другой стороны — закрепить обращённые в будущее ценности и нормы, решение о чём уже давно было принято, но так и не реализовано по причине следования старыми нахоженными дорожками и приверженности старым привычкам.

ВЫВОДЫ

- Проекты, для которых сложившиеся структуры компании слишком косны, которым не хватает свободы для того, чтобы встать на ноги, иногда должны быть вынесены за пределы компании. В этом случае можно быстрее достичь требуемых результатов.
- Подразделения компании, созданные для повышения эффективности, обычно слишком инертны, чтобы выдерживать динамические нагрузки, связанные с новыми технологиями и медиа. Собственные рабочие площадки, открытые для сторонних специалистов и организованные на принципах коворкинга, предоставляют компаниям возможность широкого и одновременно естественного доступа к новым технологиям, новым методам работы и новым темам.

- Интегрировать возможности и принципы характерного для коворкинга открытого пространства в крупную организацию — значит прежде всего хорошо понять социальные аспекты открытых пространств и адаптировать их в соответствии с интересами компании. Речь идёт не о внесении пестроты в обстановку большого офисного помещения, а о возможности работать в живой среде, о том, чтобы обеспечить необходимую атмосферу для научного обмена, творческого межличностного общения и предпринимательского мышления.
- Тот, кто хотел бы привлечь на свою сторону креативный класс или использовать в своих интересах творческие способности сотрудников, должен предоставить им инфраструктуру, которая содействовала бы творческому сетевому общению. Эта инфраструктура должна быть многообразной и отвечать требованиям сетевой философии труда креативных работников.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Florida, Richard. The Rise of the Creative Class.* New York : Basic Books, 2002. *Флорида, Ричард. Креативный класс. Люди, которые создают будущее.* — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. Страница книги на сайте издательства: www.mann-ivanov-ferber.ru/books/kreativnyj-klass/
В развитии креативного потенциала важную роль играет собственно место. Ричард Флорида подробно пишет об этом в своём бестселлере.

РАЗГОВОР ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

Если стучаться талером, все двери откроются, гласит немецкая пословица. В ней содержится хороший совет: сотрудничество со стартапами следует выстраивать на долгосрочной и устойчивой основе, а для этого следует инвестировать в проекты, которые представляют интерес и участвуя в которых можно научиться чему-то новому. Но успешно вкладывать большие деньги в перспективные проекты надо ещё научиться, и для этого существует много разных возможностей. Разумеется, всегда можно вложить свои деньги через анонимные фондовые структуры. Но это лучше делать тогда, когда интерес вкладчика исчерпывается исключительно получением дохода от ценных бумаг. Это привлекательнее для финансовых инвесторов, чем для компаний, которые хотят учиться и развиваться. Последним приходится иметь дело с иными проблемами.

Чем раньше включаешься в этот бизнес, тем, естественно, выше риск утраты сделанной инвестиции. Но и преимущество такого подхода очевидно: за меньшую сумму можно получить относительно большую долю участия в компании. Если проект развивается успешно, доход на вложенный капитал может быть колоссальным. Однако если проект окажется неудачным,

что случается достаточно часто, все вложенные средства исчезают бесследно. Поэтому неудивительно, что на ранней стадии (early stage) проекта к нему подключаются главным образом те инвесторы, которые, возможно, не готовы инвестировать крупные суммы, но при этом могут поддержать проект, располагая относительно большим резервом времени, ноу-хау и контактами.

От принятия решения начать работать в выбранном сегменте рынка и до завоевания статуса признанного инвестора — длинный путь. Во-первых, необходимо сразу позиционировать себя на рынке в качестве серьёзного игрока, чтобы для начала вступить в диалог с привлекательными «мишенями», то есть компаниями, в которых можно было бы принять участие. Кроме того, надо понять, что привлекательно, а что — нет. Определение критериев выбора инвестиционных целей — самый существенный аспект принятия предпринимательского решения и, что неудивительно, самая сложная часть всего процесса. То, что один оценивает отрицательно, у другого может вызывать большой интерес. Вообще, во времена, когда то и дело возникают новые бизнес-модели, сверху донизу перетряхивающие устоявшиеся рынки, цифры сами по себе пустой звук. Многие в 2004 году наверняка не верили в концепцию **Facebook** и не были готовы инвестировать в неё свои деньги. Но те, кто всё-таки это сделал, сегодня богаты. В то же время множество наилучшим образом профинансированных стартапов канули в Лету, принеся колоссальные убытки многим early-stage-инвесторам. Бизнес-планы **Facebook**, с одной стороны, и рухнувших компаний — с другой, вряд ли сильно отличались друг от друга на ранней стадии. Во всех случаях на бумаге инвесторам обещался довольно быстрый выход на безубыточность, а через два-три года — привлекательный возврат инвестиций.

Так что неудивительно, что сегодня многие опытные инвесторы, оценивая свои «инвестиционные мишени», обращают внимание не только на характер бизнес-моделей, но всё в большей степени — на их авторов. Хорошая идея при непригодных исполнителях обречена на неудачу. И в то же время посредственная идея с компетентными исполнителями вполне может иметь шанс на успех. Если к тому же основатели стартапа дополняют друг друга знаниями и компетенциями, приносят в бизнес конкретный практический опыт, который может оказаться полезным для стартапа, если речь идёт о трезвомыслящих, волевых и стрессоустойчивых людях, то дело может выгореть. Но если на одном из следующих этапов проекта выяснится, что между членами команды утрачено взаимопонимание или что основатели стартапа больше не воспринимают входящую информацию, то даже самые прекрасные аналитические материалы окажутся никому не нужными. Так что и в данном случае действует правило: цифры и факты сами по себе, в отсутствие интуиции, в очередной раз поведут по ложному пути. Если дело обстоит именно так, то следует хорошо подумать, стоит ли принимать участие в таком бизнесе.

Ниже мы обратим внимание прежде всего на так называемых инвесторов в «умные деньги». Последние рассматривают участие в стартапах не как чисто финансовые инвестиции, а как оказание им помощи советами, практическими делами и собственными контактами. Одним из предприятий, которое смогло убедить такого инвестора в выгоды сотрудничества, является берлинский стартап **Coffee Circle**. В сфере, обороты в которой всё ещё весьма значительны, но уже который год практически отсутствует прибыль, три его основателя сумели за короткое время после создания в 2010 году обеспечить приличный рост. Их подход к делу основан на вере в то, что существует значимая рыночная ниша, в которой ценятся высокое качество и честная торговля. Продавая лучший кофе, который закупается непосредственно у кооперативов на эфиопском высокогорье и от цены которого один евро с каждого проданного килограмма напрямую идёт на нужды местных социальных проектов, в увязке с образцовой и новаторской практикой развития собственного кофейного бизнеса компания **Coffee Circle** не только постоянно расширяла круг своих клиентов, но и сумела заинтересовать одного из известных инвесторов в Германии.

Карл-Эриван Хауб, управляющий и акционер предпринимательской группы **Tengelmann**, которая через свою дочернюю компанию венчурного капитала летом 2011 года приобрела пакет акций **Coffee Circle**, показал тем самым, что его сразу же убедила бизнес-модель стартапа. И он хорошо знал, что делает, ведь его собственная фирма, созданная полтора столетия назад, поначалу активно торговала кофе и какао. При этом он не вмешивается в оперативное управление своей частью стартапа. Это было бы просто абсурдно, поскольку решение в пользу команды **Coffee Circle** и проводимой ею стратегии было принято совершенно осознанно. Вместе с тем большой партнёр — как в собственных интересах, так и в интересах **Coffee Circle** — там, где это нужно, оказывает содействие своими ноу-хау и контактами¹.

Неважно, идёт ли речь о юридических темах, бухгалтерской отчётности или контактах с потенциальными партнёрами по кооперации, концерн словом и делом поддерживает стартап. Роберт Рудник, один из трёх основателей и управляющий **Coffee Circle**, умеет это ценить. «Глупые деньги, — говорит он, — сегодня можно найти относительно легко, если ищешь инвесторов. Но не только мы должны быть привлекательными для потенциальных заимодавцев, они тоже обязаны убедить нас в том, что им есть что нам предложить». И здесь концерны, такие как **Tengelmann** и другие, которые оказались не в состоянии в собственных структурах создать аналогичную бизнес-модель, выступая как партнёры, получают возможность, которой могут удачно распорядиться. Причём, повторим, эта возможность отнюдь не сводится к чисто финансовым средствам.

1 Карл-Эриван Хауб пропал без вести в апреле 2018 года (прим. ред. перевода).

С точки зрения Рудника, особенно полезным в таком сотрудничестве оказывается не только то, что концерн может предложить со своей стороны, а прежде всего возможность доступа к другим формам долевого участия венчурного капитала **Tengelmann**. Поскольку на «семейных встречах» регулярно встречаются люди, которые, хотя и работают в различных сегментах рынка, имеют одинаковые проблемы. «Будь то электронная коммерция, программное обеспечение B2B или социальные сети, все сидят в одной лодке. Здесь общение помогает учиться на опыте других. Это ситуация, в которой все оказываются в выигрыше», — говорит Рудник.

Coffee Circle повезло иметь такого пайщика именно потому, что он больше чем просто инвестор. Однако оказаться в таком положении, заслужить к себе такое отношение и быть в то же время в состоянии участвовать в совместном создании прибавочной стоимости, на самом деле не так просто, как может показаться. Как и другие предприятия и концерны, добившиеся успеха в деле создания и финансирования новых компаний, **Tengelmann** поначалу в качестве младшего партнёра был пайщиком в различных компаниях, чтобы таким образом накопить опыт. Хотелось не повторять тех ошибок, которые раньше уже допустили другие, и тем самым не потратить впустую ни времени, ни денег. Когда же пришло ощущение готовности самостоятельно пройти оставшийся путь, участие в **Coffee Circle** стало первым собственным проектом **Tengelmann** — и логическим следующим шагом.

При этом в плюс сыграло то обстоятельство, что руководство концерна в сравнении с большинством других немецких торговых домов рано осознало: Интернет не просто ещё один канал сбыта, это явление, которое способно перетрясти устоявшиеся модели ведения торгового бизнеса. Вместо того чтобы, осознав этот вызов, сделать ставку на разработку новых бизнес-моделей внутри собственной организации, было решено выступить на рынке в качестве инвестора и таким образом приобрести необходимое ноу-хау и привлечь команды специалистов в этой новой области, пускай только оставаясь на положении младших партнёров.

Если бизнес-модель оказывается успешной, то через совместное участие в бизнесе обеспечивается совместное участие в финансовом успехе. Но концерн получает выгоду от такого сотрудничества и в другом отношении. Речь идёт не столько о прямой передаче знаний — подходы к организации бизнеса таких нишевых игроков, как **Coffee Circle**, естественно невозможно слепо скопировать применительно к массовой торговле, которая приносит группе **Tengelmann** основной доход. Влияние оказывают идеи, которые рождаются как у **Coffee Circle**, так и в штабквартире **Tengelmann**. «Будучи инновационной компанией в сфере электронной коммерции с частными конечными потребителями, мы рассматриваем себя как активного участника потребительской демократии. Наши клиенты своими заказами дают нам понять, покрывает ли наша бизнес-модель какую-то из их потребностей и,

соответственно, имеет ли будущее. Наш подход, в основе которого полная прозрачность и конкретные обязательства по части качества продукции, в наших глазах является предвестником нового этапа в развитии бизнеса», — полагает управляющий **Coffee Circle** Роберт Рудник. Конечно, опыт, приобретаемый с каждым новым вложением, помогает лучше использовать будущие инвестиции. Не в последнюю очередь Рудник считает, что внутреннему развитию компании содействует уже сам факт того, что традиционное предприятие столь однозначно выступает в пользу Интернета и инвестирует весьма весомые денежные суммы в развитие цифровых бизнес-моделей. Поскольку, если даже в штаб-квартирах концернов принимают решение участвовать в такого рода компаниях, то, значит, отстранённое «они» внезапно превращается в откровенное «мы». Так появляется возможность совсем по-другому решать проблемы сотрудничества в этой бизнес-сфере.

Кстати, **Coffee Circle** тоже имел возможность наблюдать, как могут развиваться события со знаком минус. Крупный конкурент попытался симитировать бизнес-модель берлинского стартапа и таким образом придать большую значимость собственной концепции. «Бросалось в глаза, насколько их подход уже чисто внешне походил на наш», — вспоминает Рудник. Хотя этим имитация и ограничивалась, и идея прямой торговли с производителями, прозрачности всей цепочки поставок и создания собственного комьюнити при сохранении стандартных процедур концерна провалилась. В конечном счёте пилотный проект был приостановлен, и от его последующей реализации отказались. «По нашей информации, они приняли решение в пользу такой системы сбыта, при которой в краткосрочном плане был бы исключён любой материальный риск, в то же время маркетинговые меры, при ставке на более высокосортные товары, должны были повысить уровень доходности в долгосрочной перспективе», — добавляет Рудник. Этот пример хорошо показывает, почему для крупных предприятий разумнее выступить на рынке в качестве инвесторов в «умные деньги», вместо того чтобы самим пытаться разрабатывать или копировать соответствующие бизнес-модели.

В небольшом городе Пфорцхайме это поняли достаточно рано. Как следствие, была основана компания **K – New Media**, стопроцентная дочка концерна **K – Mail Order**, традиционного предприятия посылочной торговли, которое представители старшего поколения помнят под именем **Klingel**. Разумеется, до недавнего времени с этим предприятием никак не ассоциировались такие понятия, как современность, гибкость или инновационность. Однако с созданием **K – New Media** была продемонстрирована готовность отказаться от старых моделей и освободить место для новых идей.

И это при том, что изменения, откровенно говоря, не были жизненно необходимы: относительно пожилая целевая группа была вполне лояльна к устоявшимся схемам. Но случилось так, что компания стала акционером в нескольких берлинских стартапах, благодаря чему вступила с их основателями

в диалог, который заставил руководство **K – Mail Order** задуматься. Если до того неизменно полагали, что переход от торговли по каталогам к интернет-торговле можно осуществить как бы походя, то взаимодействие со стартапами показало, что это не приведёт к желаемой цели.

Бизнес в Интернете — это не просто ещё один канал сбыта, он предполагает совершенно иное мышление, учёт других пожеланий клиентов и моделей их поведения, то есть иную бизнес-модель. Несмотря на то, что при этом, с одной стороны, жизненные циклы товаров короче, с другой стороны появляется возможность ввести в ассортимент больше продуктов — по принципу «длинного хвоста» (long tail). Изображения товаров (кстати, отличные от тех, что приняты в каталогах) доступны ещё долгое время после появления на сайте. Характер текстов тоже меняется: в Сети не нужно больше экономить место, что позволяет давать исчерпывающую информацию о товаре и снабжать её многочисленными ссылками; зато появляются другие требования к тексту, например, с точки зрения его читаемости поисковыми машинами.

Прыжок от каталога в онлайн по этой причине не только процессуальный, но и культурный вызов для таких устоявшихся структур, как **K – Mail Order**. Короче говоря, в компании осознали, что, располагая тем, что есть, едва ли можно осуществить успешный рывок и что требуемые для этого компетенции скорее можно обнаружить не в Пфорцхайме, а в больших городах. Привлечение небольшого рискованного капитала подготовило почву для следующего шага — основания **K – New Media** со штаб-квартирой в Берлине.

Три человека, вошедшие в команду учредителей во главе с Йенсом Ульрихом, жили в разных городах — в Берлине, Гамбурге и Пфорцхайме. Когда же стало ясно, что для такого начинания требуются и новые ресурсы, руководство компании пошло навстречу пожеланиям сотрудников, которые по причинам личного характера не захотели переезжать в Берлин. Вместо того чтобы при распределении компетенций удовлетвориться «вторым лучшим решением», отважились на эксперимент и были вознаграждены. Из разбросанной по стране маленькой группы единомышленников за время после основания компании в 2010 году выросла мощная команда разработчиков, экспертов по сбыту и маркетингу. **K – New Media** в Берлине превратилась в надёжного партнёра, поскольку речь идёт не только о деньгах, но и о возвращении идей, и о ценных для многих стартапов компетенциях. Хотя рынок становится всё плотнее, всегда есть люди с интересными идеями, которым можно показать, что здесь дела делаются совершенно иначе. «К нам приходят те, кто обжётся на других инкубаторах», — не без гордости говорит управляющий Ульрих.

Но ещё примечательнее то, какой эффект берлинский эксперимент оказал на материнскую компанию. Один инсайдер однажды заявил, что ещё никогда внешний импульс не оказывал столь мощного воздействия на руководство головной компании, как этот проект. Если раньше там скорее отгораживались от внешнего мира и мало задумывались над расширением возможностей,

то теперь **K – Mail Order** в состоянии приобрести солидные доли в других компаниях (причём неважно, где они находятся), и в течение всего нескольких недель. Без болезненной перестройки с участием внешних консультантов и не вступая в конфликт с производственным советом — практически незаметно для себя компания сумела набрать совершенно другую скорость. Но всё это вряд ли было бы возможно, если бы в 2010 году не было принято решение развернуться в сторону Берлина, полностью довериться новой команде и обеспечить долгосрочное финансирование. Йенс Ульрих уверен: «Скорости, с которыми растут компании, сегодня очевидно выше, чем ещё несколько лет назад. Не изменилось только одно: по-прежнему должно пройти не менее трёх-пяти лет, прежде чем они полностью смогут встать на ноги».

Подводя итог, можно сказать: это было правильное решение в правильный момент и с правильными практическими выводами. Когда спустя время другие компании пытались пойти по стопам **K – Mail Order**, их постигла неудача: незанятых специалистов в Берлине уже не было. Некоторые компании пытались встроить свои внешние филиалы непосредственно в структуру концерна. Сегодня их уже нет. «Нам, очевидно, помогло то, что мы с самого начала действовали чрезвычайно прагматично. Мы делаем то, во что верим, но готовы и быстро пересмотреть те решения, которые оказались неверными, — подытоживает Ульрих. — И мы всегда чувствовали поддержку людей в Пфорцхайме, слово которых было решающим».

ВЫВОДЫ

- Вместо того чтобы делать ставку исключительно на силы собственной организации, пытаясь ответить на новые технологические вызовы, стоит помнить о возможности выступить на рынке в качестве инвестора. Таким образом компания может приобрести ноу-хау и привлечь к сотрудничеству команды специалистов.
- Успех диалога со стартапами обеспечивается деньгами. Однако сегодня лишь немногие из них ищут «глупых денег», то есть исключительно финансового участия в своём капитале. Прежде чем выступить в качестве инвестора стартапа, стоит подумать о партнёрстве с ним.
- Умные инвестиции зависят не только от размера вложенной суммы или долевого участия. Они должны подразумевать содержательное участие в виде компетенций и контактов, обратный трансфер сгенерированных знаний. Так, помимо дохода с вложенного капитала, возникает и содержательная добавочная стоимость.
- Чтобы научиться обращаться с рискованым капиталом, начать, возможно, следует с инвестирования в качестве младшего партнёра. Положение младшего партнёра, хотя и ограничивает возможности участия в управлении компанией, зато позволяет более безболезненно адаптироваться к условиям рынка.

УЧИТЬСЯ ОТПУСКАТЬ

Александр фон Гумбольдт был профессиональным путешественником. Будучи географом, он всю жизнь странствовал по миру. При этом он состоял в постоянной переписке с более чем 2700 респондентами. В их числе было много интеллектуалов, например Иоганн Вольфганг фон Гёте. В этих бесчисленных письмах и дневниках он фиксировал свои мысли и результаты своих исследований. Так возник обширнейший документальный материал, который до наших дней остаётся одной из головоломок истории науки XIX столетия. Кроме того, Гумбольдт надолго обогнал своё время и своей манерой коммуникации.

Работать там, где находишься, и с тем, с кем хочешь работать, если результаты работы могут быть задокументированы для всех, — этот принцип спустя 200 лет после Гумбольдта был доведён до совершенства американской компанией **Automattic**, разработчиком такой полюбившейся всем системы управления содержимым сайтов, как **WordPress**, которая в настоящее время является основой 18 процентов всех интернет-страниц в мире¹. Сегодня в команде основателя компании Мэтта Мулленвега и её главного исполнительного директора швейцарца Тони Шнайдера трудится более 170 сотрудников, при этом в штаб-квартире компании в Силиконовой долине занято всего 20 специалистов. Децентрализованная структура, разбросанная по 28 странам мира², сформировалась вокруг продукта, который в качестве открытого программного обеспечения ещё до основания предприятия предлагала организация **WordPress Foundation**. И сегодня многие из его разработчиков со всего мира продолжают работать, не получая никакого вознаграждения, только ради эффекта обучения и из интереса к самому продукту. Из их числа были набраны первые сотрудники компании **Automattic**.

Параллельное существование фонда открытого программного обеспечения и коммерческого предприятия позволяет разработчикам не только совершенствовать классный продукт вместе с коллегами во многих странах мира, но и зарабатывать себе на жизнь. «Собрать их всех под одной крышей в Сан-Франциско, которой у нас поначалу и не было, выглядело бы как-то странно», — вспоминает Тони Шнайдер. Вместо этого **Automattic** оставила своих сотрудников работать в их странах и наладила работу других подразделений компании с учётом этой ситуации.

Тем самым **Automattic** позволила себе сохранить тех сотрудников, которые, например, по семейным причинам не могли сменить место жительства. При этом она по-прежнему может опереться на международный коллектив

- 1 По данным лаборатории W3Techs на начало 2020 года, доля сайтов под управлением WordPress превышает 60 процентов (*прим. ред. перевода*).
- 2 По собственным данным компании Automattic на 2020 год, общее число её сотрудников составляет 1176 человек, живущих в 75 странах мира (*прим. ред. перевода*).

талантливых людей. «Мы организовали наш рекрутинговый процесс таким образом, — продолжает Шнайдер, — что сотрудники сначала могут попробовать, подходит ли им такая децентрализованная работа. Новые специалисты начинают с «испытательного проекта» продолжительностью в несколько недель. Так мы можем гораздо лучше оценить квалификацию претендента, чем на основе стандартных документов, которыми сопровождаются заявления о приёме на работу. При этом и сам претендент лучше понимает, сумеет ли он соответствовать требованиям нашей организационной модели». **Automatic** нашла оригинальное решение для интеграции в компанию новых сотрудников, чтобы быстрее преодолеть чувство пространственной удалённости от штаб-квартиры фирмы: независимо от их последующих обязанностей все сотрудники первые три недели проводят в сервисном центре по обслуживанию клиентов, где знакомятся с работой других структур компании и учатся с ними взаимодействовать.

Программный продукт P2, самостоятельно созданный **Automatic**, является общей платформой для совместной работы, проектного менеджмента и обмена файлами. Речь идёт также о визуальных телекоммуникационных каналах и веб-системах управления связями с клиентами и ведения бухгалтерских записей. Хотя подобные инструменты сегодня, естественно, можно найти и в классических предпринимательских структурах, отличие распределённой модели СОМ, как **Automatic** называет свою организационную модель, в том, что это веб-системы, так что все сотрудники в любое время имеют доступ ко всем данным. То есть коммуникационные технологии постоянно находятся в центре внимания и активно используются — в отличие от многих других компаний, чьи сотрудники охотнее прибегают к сарафанному радио. У **Automatic** эти технологии являются ключевым элементом структуры компании, подкреплённой ярко выраженной культурой сотрудничества, обмена и открытости.

Однако успех не приходит сам по себе. «Мы в штаб-квартире должны постоянно быть впереди и следить за тем, чтобы содержание всех разговоров, реальных или онлайн, документировалось, выкладывалось в системе и было доступным для всех. Во время совместных видеоконференций мы в штаб-квартире распределяемся по разным помещениям, чтобы не возникло неравновесия в общении, и сотрудники на других концах мира не чувствовали себя оторванными от центра», — говорит Тони Шнайдер. Некоторые сотрудники, отмечает он, гораздо лучше общаются с помощью цифровых технологий, чем во время реальных встреч, где они превращаются иногда в бессловесных статистов.

Непринуждённое обращение с новыми технологиями сотрудников **Automatic** не только значительно облегчает децентрализованную работу, но и приобретает исключительно важное значение для всего бизнеса компании. Применение собственных технологий коммуникации и документирования, знание особенностей децентрализованной работы и накоплен-

ный опыт являются своего рода добавочной стоимостью с точки зрения дальнейшего совершенствования продукта. «Поскольку мы приняли, — продолжает Шнайдер, — осознанное решение в пользу организационной модели рассредоточенной компании, мы, естественно, столь же осознанно организовали нашу работу так, чтобы как можно лучше могли проявить себя все преимущества домашнего офиса. Каждая команда имеет дорожную карту с ясными целями и чётко поставленными задачами. Она регулярно совместно пересматривается и каждые несколько месяцев адаптируется к новым условиям. Таковы креативные фазы нашей работы. Для этого мы используем чаты, дискуссии и видеоконференции на основе Google Hangouts. Члены команды отрабатывают свои текущие задания, при этом нам очень помогает то, что работа в домашнем офисе оказывается более производительной и эффективной».

В то время как за счёт децентрализации своей работы **Automattic** находит оптимальные решения для многих задач, возникают новые проблемы, вытекающие главным образом из недостатка личного общения в команде. Едва ли можно создать такие виртуальные условия, которые могли бы заменить нечаянное подглядывание за тем, что делает твой коллега, случайные встречи в пивной за углом и человеческую близость. Раньше региональные встречи команд и полугодовые встречи, на которые съезжались все сотрудники, использовались в основном для мозговых штурмов и активизации работы над совместными проектами. Сегодня в компании знают, что это время должно быть отведено прежде всего для того, чтобы лучше узнать друг друга, и для совместных акций социального характера. «Так-то работа в децентрализованном виде идёт отлично. А вот тема социальных контактов нуждается в доработке», — признается Шнайдер. Поэтому еженедельные видеоконференции служат скорее для общения как такового, чем для обсуждения проектов. Помимо этого, **Automattic** помогает своим сотрудникам в поиске альтернатив их одиночеству в домашнем офисе. В тех местах, где несколько сотрудников проживают недалеко друг от друга, в будущем планируется создать собственные небольшие коворкинговые пространства.

Другим предприятием, которое функционирует на принципах рассредоточенной компании, является компания **37signals**. Эта кузница программных продуктов из Чикаго даже смогла превратить собственное «инобытие» в настоящую бизнес-модель. Фирма приобрела известность не в последнюю очередь благодаря книге «Rework. Бизнес без предрассудков» о собственной новой предпринимательской культуре. Наиболее известным продуктом **37signals** является онлайн-инструмент управления проектами под названием **Basecamp**¹. Он был создан для ведения дискуссий, управления задачами,

1 В 2014 году компания 37signals была переименована в Basecamp (прим. ред. перевода).

критическими сроками и проектной документацией и особенно удобен для команд, участники которых работают в разных местах. По собственным данным, этот инструмент используется более чем 200 тысячами компаний и команд в 180 странах с общим числом пользователей больше миллиона. Тот, кто предоставляет другим инфраструктуру для децентрализованной работы, вряд ли откажется от того, чтобы распределить и своих 40 сотрудников — по крайней мере, по территории американского континента. Хотя бы только для того, чтобы доказать, что его продукт функционирует¹.

Но не существует тренда без противоположного ему. Если посмотреть на то, что происходило с **Yahoo!** в начале 2013 года, то, на первый взгляд, может сложиться впечатление, что работа на основе домашних офисов — плохая идея. В то время главный исполнительный директор **Yahoo!** Марисса Майер ко всеобщему неудовольствию приняла решение вернуть своих сотрудников в штаб-квартиру компании. «Чтобы стать самым лучшим местом работы, необходимы коммуникация и сотрудничество. Для этого нам нужно работать плечом к плечу. По этой причине решающее значение имеет, чтобы мы все находились в одном офисе. Иногда лучшие решения и открытия возникают во время дискуссий в коридоре и в кафе, во время знакомства с новыми людьми и спонтанных встреч команды. Скорость работы и её качество, к сожалению, часто страдают от того, что мы работаем дома. Мы должны быть настоящим **Yahoo!**, а это начинается с того, что мы физически вместе». Это фрагмент ставшей уже печально знаменитой служебной записки, отправленной Джеки Резес, директору по персоналу компании **Yahoo!** в феврале 2013 года. Во всей отрасли началась дискуссия за и против домашних офисов. Аргумент, что темп работы и качество проектов страдают от того, что сотрудники работают дома, был поддержан менеджерами из других компаний, озабоченными по поводу недостаточного контроля за своими сотрудниками, работающими удалённо. Они были убеждены, что свобода выбора рабочего места неизбежно повлечёт за собой ужасающие последствия и что в скором времени компанию захлестнёт безалаберность.

Если не учитывать того факта, что большинство кадровых работников, знающих не понаслышке, что такое домашний офис, могли бы подтвердить, что их сотрудники работают дома более сосредоточенно и тем самым более производительны, собственно проблема с регулированием работы на дому имеет гораздо более принципиальную подоплёку. Как уже не раз писалось в этой книге, инновации основаны на интересных идеях, предлагающих решение проблемы. Чтобы выработать общее понимание проблемы и в конечном счёте найти её оптимальное решение, требуется обмен знаниями, который нередко происходит в ходе случайных контактов, общения и экспери-

1 По собственным данным на 2020 год, компания Basecamp рассредоточена по 50 локальным точкам в 32 странах мира. За 10 лет продуктом Basecamp воспользовалось 15 миллионов человек (*прим. ред. перевода*).

ментирования с различными вариантами решений. Если пребывание в одиночестве в четырёх стенах своего жилища в рабочее время лишает работников свободного и случайного обмена знаниями, то такая работа действительно будет для инновации убийственной. Для такой компании, как **Yahoo!**, подобная ситуация по понятным причинам имеет критическое значение.

Такие гиганты Силиконовой долины, как **Google** и **Facebook**, с их многочисленным персоналом, доказывают, что сокращение предпринимательского и инновационного потенциала предприятия вследствие децентрализованной работы является не только проблемой **Yahoo!**. Они тоже разрешают своим сотрудникам в определённых ситуациях работать из дома, но тем не менее настоятельно высказываются в пользу их личного взаимодействия. Причём непосредственно на территории компании. Взамен предпринимаются усилия по созданию такой рабочей среды, которая наряду с преимуществами совместной работы в одном помещении хоть в какой-то степени имела бы свойства и домашнего офиса. Часто случается, что сотрудникам в течение недель и даже месяцев ни разу не приходится поехать вне территории компании, поскольку там есть всё, что нужно для нормальной жизни. Дома остаётся только поспать. Впору переиначить понятие «домашний офис» на «офисный дом». Офис становится вторым домом. Какие же тогда могут быть причины для того, чтобы его покинуть?

Если так, то, естественно, возникает вопрос, почему технологические компании вообще дают своим сотрудникам возможность работать дома. Работа в домашнем офисе, действительно, может быть вполне оправданной. В одних ситуациях в большей мере, в других — в меньшей. Для одних групп сотрудников в большей степени, для других — опять-таки в меньшей. В некоторых компаниях режим надомной работы сначала создаёт проблемы для инновационной деятельности, на других — позволяет преодолеть ограничения, которые, как правило, находятся вне их сферы влияния. Например, Калифорния, в том, что касается разработки интернет-продуктов и средств программного обеспечения, как магнит притягивает самых талантливых людей из Америки и со всего мира, но только малая их часть захочет или сможет приехать в эту цитадель интернет-бизнеса, чтобы получить место в самых престижных компаниях-работодателях планеты. Не каждый может позволить себе даже на время переехать в другой город или регион, в другую страну или тем более на другой континент, не говоря о законодательных ограничениях на въезд граждан других стран на территорию США. Всё это затрудняет привлечение умных и талантливых людей, в которых столь нуждаются компании.

Помимо этого, домашний офис в жёсткой конкурентной борьбе за светлые головы в настоящее время превратился в один из аргументов, который работодатель может эффективно использовать, вербуя специалистов. Конкуренция сегодня чрезвычайно обострилась не только в Силиконовой долине,

но и в Берлине, Гамбурге и в других местах. Предприниматель, который хотел бы проявить себя здесь как привлекательный работодатель, должен предложить своим сотрудникам привычные для них производственные условия. Это касается как постановки целей и методов работы, так и организации рабочего времени и взаимодействия сотрудников. И в этом контексте тема свободы выбора рабочего места вполне логична.

Для Тони Шнайдера, главного исполнительного директора **Automattic**, успешная работа вне зависимости от фактического расположения рабочего места в решающей степени зависит от того, рассматривает ли компания этот вопрос лишь в контексте широкого регулирования трудовых отношений или она сознательно позиционирует себя как распределённая. Важнейшее отличие заключается в осознанном «построении» соответствующей культуры труда и закреплении её с помощью организационных механизмов, составляющих часть инфраструктуры. Не нужно иметь много фантазии, чтобы предположить: в случае с **Yahoo!** и другими компаниями, имеющими отрицательный опыт в домашней работе, отсутствовали именно эти предпосылки. То, что ещё может без каких-либо проблем функционировать, когда речь идёт о компании на стадии стартапа, начиная с определённого уровня сложности и анонимности требует жёсткой структуры, которая не возникает сама по себе.

Вот и в **Automattic** на этапе начального роста уже хорошо понимали, что нужна структура, которая помогла бы сохранить дух стартапа, открытую культуру и динамичность в ходе продолжающейся профессионализации компании. «Мы хотели непременно иметь такую структуру, которая продолжала бы функционировать и в период роста и которая при этом была бы настолько уникальной, чтобы и в будущем оставаться привлекательной для тех людей во всём мире, которые любят не только то, что они делают, но и то, что они делают для нас», — говорит главный управляющий директор компании Тони Шнайдер. Решение — в создании своего рода сетевой структуры, которая образует организационную диаграмму компании. Вместо отделов коллектив **Automattic** организован в маленькие команды по шесть-семь человек, которые могут функционировать замкнутыми на самих себя как небольшие предприятия, поскольку им предоставлены все необходимые полномочия и возможность принимать решения, чтобы быть дееспособными в автономном режиме.

Состав отдельных команд напоминает о первых днях существования **Automattic**. Каждая команда имеет возможность писать и публиковать коды и при этом ни от кого не зависеть. Перед опубликованием коды не должны проходить процедуру контроля, например со стороны юридического отдела и отдела маркетинга, поскольку это не только замедляет процесс, но и портит разработчикам удовольствие от того, что они делают. Каждый в компании в любое время может опубликовать код — благодаря инфра-

структуре WordPress он будет в Сети уже через 30 секунд. А если только что опубликованный код содержит ошибки, которые после его применения обнаружили пользователи, потребуется опять-таки не более 30 секунд для восстановления прежней стабильной версии. Эта процедура минимизирует страх перед ошибками и повышает культуру экспериментирования. **Automatic** доказывает тем самым, что децентрализованная работа не является тормозом для развития инновационной культуры. И наоборот, присутствие всех сотрудников на территории компании само по себе не является гарантией благоприятного инновационного климата.

В Германии сегодня уже каждый третий работник умственного труда не работает исключительно на территории фирмы. Следует признать, что сотрудники, которые получили право свободно выбирать своё рабочее место, пока ещё довольно редко проводят время в кафе или коворкинговых центрах поблизости от дома. Наиболее предпочтительная альтернатива фирменному офису — офис домашний. Работа в уютной домашней обстановке для большинства постоянных сотрудников, действительно, является желанной альтернативой. Здесь они наконец добиваются всего того, что не получается на территории компании. Согласно проведённым исследованиям, они особенно ценят возможность гибкого распределения времени и полной концентрации на решении задачи, как и экономию времени, уходящего на дорогу в офис и обратно. Мамы и папы главным образом довольны тем, что, работая дома, они могут лучше организовать свою семейную жизнь, хотя вряд ли кто-то из них готов открыто признать это. Ещё одна приятная сторона работы из дома в том, что как бы между прочим можно запустить стиральную машинку или позвонить своему налоговому консультанту. Начальство всё это не должно беспокоить до тех пор, пока оно довольно результатами работы. Так что неудивительно, что возможность таким образом организовать своё рабочее место сотрудники очень ценят и поэтому сегодня почти нет компаний, где не использовались бы самые разные формы организации труда, в том числе и домашний офис.

Если пересматривать действующие в компании правила с учётом использования её сотрудников для работы из дома, то делать это следует не спеша, хорошо обдумав все обстоятельства. Как увязать преимущества домашнего офиса с требованиями, предъявляемыми к обмену знаниями и опытом между сотрудниками? Если отсутствие на территории компании повышает производительность труда сотрудников и усиливает в них чувство удовлетворения от работы, то какая из трудовых ситуаций в наибольшей степени способствует укреплению инновационного климата? И какая степень свободы должна быть предоставлена сотрудникам для принятия самостоятельных решений относительно выбора оптимальной трудовой атмосферы? Ответы на эти вопросы в каждой компании, видимо, будут разными. Важно тщательно просчитать все возможные варианты, прежде чем принимать решение.

ВЫВОДЫ

- Иметь возможность работать опционально всегда и везде — неотъемлемая составная часть культуры труда, которую сформировали молодые интернет-компании. Если компания ориентирована на то, чтобы в её штаб-квартире располагалось как можно меньше сотрудников, то её называют распределённой.
- Все механизмы, так или иначе имеющие отношение к распределённому труду, должны быть реализованы осмысленно. Адекватная технологичная инфраструктура, как и культура обмена знаниями и опытом, а также трудовые процессы, ориентированные на небольшие команды сотрудников, необходимы, чтобы максимально использовать принцип свободного выбора рабочего места в интересах компании. Домашний офис в большинстве случаев является только одной альтернативой из нескольких.
- Для некоторых компаний реализация принципа распределённого труда осложняет инновационный процесс вследствие прекращения случайных разговоров или спонтанных встреч между сотрудниками. Однако другим он, напротив, позволяет преодолеть ограничения.

ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО

Дети учатся быстро. Они легко приспосабливаются. Нам, взрослым, это даётся уже значительно труднее. Наш мозг способен на многое, но утрачивает гибкость. То же с компаниями и их структурами. Проще руководить компанией в соответствии с динамичными принципами стартапа, если ты на них вырос. В таких структурах легко управлять и изменениями. Значительно сложнее делать это, если предприятие состоявшееся, со сложившимися классическими структурами — особенно тогда, когда изменения вступают в противоречие с уже известными принципам.

Но нет ничего невозможного, и это наглядно показывают примеры, на которые мы хотели бы обратить внимание читателя. Речь пойдёт о двух из них — **Morning Star** и **Semco**. Не упомянуть о них невозможно, поскольку сегодня их обсуждают на страницах ведущих экономических журналов и многочисленных книг. Если **Morning Star** — предприятие, которое уже при зарождении руководствовалось определёнными принципами, от которых не отказалось и на этапе бурного роста, то **Semco** — пример того, как можно изменить существующие, классические, структуры, сохранив при этом гибкость.

Обратимся сначала к **Morning Star**. Речь идёт не об известном рейтинговом агентстве, а о калифорнийском концерне, в котором на сегодняшний день на постоянной основе занято 400 сотрудников и до 800 сезонных работников и годовой оборот которого составляет 700 миллионов долларов. Об истории

предприятия рассказ будет коротким. В 1970 году, задолго до ажиотажа вокруг стартапов в расположенной рядом Силиконовой долине, Крис Руфер, тогда студент-экономист, основал к юго-востоку от Сан-Франциско логистическую фирму, которая перевозила помидоры. В 1980-е он руководил собственной компанией по упаковке помидоров. А в 1990 году основал **Morning Star** и начал сам разводить и перерабатывать... разумеется, помидоры. То есть речь на самом деле не идёт о какой-то модной технологической компании. Так почему же история **Morning Star** привлекает к себе столько внимания? Особенность предприятия — его организационная структура, поскольку у фирмы нет менеджеров, или, правильнее сказать, она состоит исключительно из менеджеров. Каждый её сотрудник сам по себе является менеджером.

С философией самоменеджмента сотрудников Руфер познакомился достаточно рано, когда изучал экономику в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Там он понял, что самые устойчивые и эффективные формы организации человеческого общежития, такие как семья или коммуны, основываются на идее самоменеджмента и личной ответственности. Целью Руфера стало применение этих принципов при формировании предпринимательских отношений и на этой основе более эффективной и рациональной организации собственного предприятия.

То, с чем мы познакомились как со своего рода краткосрочной стратегией выживания молодых компаний, продиктованной острой сиюминутной необходимостью, очевидно, оказывает добрую услугу и этому капиталоемкому концерну. Как и многие стартапы, **Morning Star** отказался от установленных раз и навсегда иерархических структур. Все сотрудники договариваются между собой о сферах ответственности, каждый имеет право тратить деньги и тем самым самостоятельно заботиться о необходимых инвестициях. Никаких карьерных лестниц и титулов. Даже размер заработной платы определяется на переговорах между членами команд. Степень достижения целей небольшие сложившиеся команды контролируют сами, всегда отвечая при этом на вопрос, насколько принимаемые меры содействуют исполнению миссии предприятия. Чтобы не быть неправильно понятыми: **Morning Star**, несмотря на отсутствие классических структур менеджмента, имеет свою иерархию. Это иерархия целей: цели каждого в отдельности должны быть подчинены целям команды, а те, в свою очередь, — целям всего предприятия.

То, что предприятие без предварительно определённых ролей своих сотрудников и установленных взаимозависимостей между ними вообще остаётся дееспособным, возможно только потому, что каждый сотрудник организует свой участок работы согласно им самим написанной «декларации миссии». В этом ежегодно обновляемом документе содержится его представление о том, каким образом он, как сотрудник фирмы, хотел бы содействовать достижению стоящей перед компанией цели и успеху своих коллег. С помощью такого структурного каркаса в системе самоменеджмента реша-

ются те же задачи, что стоят и перед компаниями с классической структурой менеджмента, а именно: чтобы все сотрудники были, что называется, в одной упряжке и содействовали достижению главной цели компании, и чтобы их собственная деятельность никогда не теряла своего значения.

Для эффективной координации сил и компетенций внутри этой подвижной структуры используются специально разработанные договорённости между сотрудниками, объединёнными в команды. Право самому определять степень взаимодействия со своими коллегами, возможно, покажется кому-то поощрением одиночек, вкусовщины или случайного выбора. Во избежание этого процесс налаживания сотрудничества и объединения работников в команды по определённым темам дополнительно подкрепляется так называемым «письмом о взаимопонимании коллег». В этом документе каждый сотрудник описывает, как конкретно он будет выполнять свою «декларацию миссии» и как при этом будет сотрудничать со своими коллегами.

На основе принципов самоменеджмента каждого отдельного работника формируются принципы сотрудничества на более высоком уровне. Система контроля над достижением общей цели действует так же, как и на более низких уровнях, с той только разницей, что вопросы обсуждаются не в небольших группах коллег, а в всем коллективном предприятия. Прозрачность — один из важных принципов **Morning Star**. Дважды в месяц публикуются документы о доходах и расходах каждого подразделения. Когда при возникновении осложнений своевременно принятые меры могут предотвратить серьёзные проблемы, такой подход к отчётности предпочтительнее того, что принят в классических организациях, — там руководителям направлений разрешено просматривать только данные о производственной деятельности их собственных подразделений.

Применительно к стартапам ещё довольно просто понять, почему они предпочитают самоменеджмент. Но почему именно концерн в такой консервативной отраслевой среде берёт на вооружение эту идею? Одна из причин — человек по имени Крис Руфер и его вера в способность к самоменеджменту ближних его. Впрочем, это только часть объяснения. Преимущества самоменеджмента настолько разнообразны — от большей инициативности в работе до более качественных заключений и решений сотрудников «на передовой», — что можно только удивляться, почему этих принципов не придерживается больше предприятий. Сам Крис Руфер охотно показывает границы применения его принципов: некоторые возможности для более быстрого роста не могут быть реализованы, поскольку этому препятствует культура предприятия, иначе она будет просто уничтожена. За этими экономическими ограничениями скрывается долгосрочная стратегия выживания, ведь можно вспомнить достаточно компаний, чей бурный рост имел своим следствием их крушение. Если не брать в расчёт невысокие темпы экономического роста, то малое количество подражателей у **Morning Star** может объясняться

тем, что не так легко найти правильный подход к практически неуправляемой структуре. Предоставить своим сотрудникам все возможные свободы и тем не менее суметь построить каркас из руководящих принципов — это и для **Morning Star** было непросто и заняло немало времени. Так, например, 50 процентов новых сотрудников покинули предприятие уже спустя два года, так как не смогли адаптироваться к его динамичным структурам и определиться со своей ролью в компании. **Morning Star** решает сегодня эту проблему превентивно — через учебные курсы о принципах и методах работы предприятия, которые обязан пройти каждый новый сотрудник.

Ещё одна специфическая проблема в среде, где каждый практически сам ведёт своё дело, — разрешение конфликтов. В отсутствие иерархических структур властное слово из уст представителей более высокого уровня в **Morning Star** просто невозможно. В конечном счёте компания была вынуждена разработать детализованную процедуру рассмотрения конфликтных ситуаций на предприятии, которая предусматривает проведение разбирательств под председательством самого руководителя концерна.

Разумеется, возникает вопрос, возможно ли бесконечное расширение такой модели без внесения в неё серьёзных изменений. Полученный к настоящему времени опыт допускает, что это не вопрос новизны отрасли или сложности предприятия. Пример бразильской фирмы **Semco** подтверждает это.

Компания одновременно действует в самых разных направлениях — от промышленного машиностроения, сферы услуг и экологического консалтинга до инвентаризации и контроллинга. Кроме того, **Semco** владеет венчурными компаниями в сфере интернет-бизнеса и высоких технологий и предлагает пёстрый набор сверхсложных услуг, а также эксклюзивных продуктов, стремясь занять лидирующее положение на соответствующих рынках или по крайней мере в одной из специальных рыночных ниш. Особенность **Semco** в том, что, несмотря на свои крупные размеры (около 3000 сотрудников), компания и сегодня имеет структуру небольшого предприятия и действует по принципам, которыми, как правило, руководствуются стартапы. Как это может функционировать? И как компания к этому пришла?

Как и у **Morning Star**, важную роль у **Semco** играли личные убеждения руководителя, а в данном случае ещё и личный опыт. Возглавляет концерн Рикардо Семлер, который в 21 год получил в управление фирму своего отца **Semler & Company** и в течение нескольких лет был её исполнительным директором. Но после того как он попытался вникнуть во все вопросы и принять участие во всех направлениях деятельности компании, у него от перенапряжения случилось эмоциональное выгорание (так называемый «burn-out»). Вскоре Семлер осознал, что достижение целей компании не должно стоять выше цели обеспечения баланса «работа — жизнь» и сохранения здоровья её сотрудников.

Другим ключевым переживанием Семлера явилась встреча с рядом инженеров, которые своими новаторскими идеями внесли значительный вклад в расширение сфер бизнеса и доли рынка. Семлер начал действовать. Он изменил структуру и культуру своей компании, которую переименовал в **Semco**, наделил своих сотрудников большими правами, стремясь прежде всего содействовать свободному развитию их талантов и поддерживать их в их интересах. Для этого он использует такие методы, как ротация рабочих мест, расширение круга задач, выполняемых работником, а также своего рода программа повышения квалификации, благодаря которой обеспечивается взаимозаменяемость персонала.

Как и в **Morning Star**, самоменеджмент в **Semco** реализуется через передачу ответственности командам и каждому отдельному сотруднику. Речь также идёт о гибком графике рабочего времени и гибком использовании работников на разных производственных участках. Чтобы руководство компании оставалось динамичным и адекватным в своих решениях, 3000 сотрудников сами выбирают себе начальство, определяют график своей работы и размер заработной платы. Вся прибыль распределяется путём голосования, платёжные ведомости на выдачу зарплаты и все конторские книги доступны для просмотра всем, а сколько денег сотрудники тратят на выполнение своих заданий — это предоставляется решать им. Всё это выглядит как некая смесь прямой демократии и «каждый делает что хочет». Однако балансовые отчёты **Semco** говорят о другом. После реорганизации компании её прибыль выросла более чем в шесть раз.

Ещё один пример огромной боеспособной команды, которая на протяжении десятилетий благодаря принципу самоменеджмента имела впечатляющие конкурентные преимущества в чрезвычайно сложной «рыночной среде», — это прусская армия под командованием графа фон Мольтке. Девятнадцатое столетие было в Европе столетием войн. Борьба за господство в Центральной Европе шла главным образом между немцами и французами. Обе стороны не раз терпели чувствительные поражения, однако постепенно ситуация стала меняться в пользу прусской армии. Это было связано в первую очередь не с техническими причинами, да и не с численным превосходством прусского войска. Напротив, французы регулярно превосходили по численности пруссаков. Историки объясняют вновь обрётённую силу германской стороны тем, что сегодня можно было бы назвать превосходящим менеджментом. Главным автором изменений внутри прусских вооружённых сил был граф Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке, фельдмаршал и начальник Генерального штаба. Он отвечал за перестройку прусской армии.

Военный историк Стивен Бангей рассказал об этих событиях периода с 1806 года до конца столетия в книге «Искусство действия». Не вызывающее удивления желание перемен в прусской армии возникло не вдруг, а как результат болезненного процесса, начало которому положило сокруши-

тельное поражение в битве с войсками Наполеона при Йене и Ауэрштедте 14 октября 1806 года. Также неудивительно, что на протяжении десятилетий традиционалисты и консерваторы пытались сделать всё, чтобы предотвратить модернизацию: а почему, собственно, в армии должно быть иначе, чем на предприятии, в профсоюзе или политической партии?

Анализ допущенных ошибок показал, что прусские войска сражались мужественно, как констатировал генерал Давид Шарнхорст. Просто недостаточно умно. Генералитет к тому времени уже был слишком стар и думал только о сохранении своего положения. На самый верх пробились не самые толковые, а те, у кого был самый длинный послужной список, и из одних и тех же дворянских родов, независимо от того, годились они для военных дел или нет. Кроме того, стало очевидным, что скорость принятия решений сильно сдерживалась их долгими путями по этажам военной иерархии, что под чужим огнём было смертельно опасно не только в переносном смысле.

Слепое послушание долго оставалось одной из основ военного мышления, по крайней мере пока верили, что в хорошо смазанной военной машине человек со своими личными взглядами будет только помехой. Однако для фон Мольтке, а до него уже и для Клаузевица и других такое мышление было неприемлемым. Принц Фридрих Карл Прусский в одном из своих эссе 1860 года призвал прусских офицеров осознать: король возвёл их в служилое сословие, ожидая, что они будут знать, в какой момент можно и нужно не следовать приказу. А Мольтке вслед за ним пишет: «Послушание есть принцип, но личность стоит над принципом». Именно это убеждение легло в основу фундаментальной перестройки армии.

Разумеется, это отнюдь не означает, что из прусской армии исчезли система приказов и иерархия, или что её действия на поле боя носили хаотический характер. Однако в существовавшие на тот момент структуры был внедрён принцип, согласно которому правильные и быстрые решения, когда речь шла о достижении главной цели, признавались более важными, чем соблюдение субординации. Чтобы гарантировать, что децентрализованные решения действительно будут вносить вклад в достижение общей цели, Мольтке распорядился каждый раз, но уже своими словами, формулировать содержание боевой задачи, передаваемой с нижестоящего уровня на вышестоящий. Тем самым исключалось недопонимание. Такой порядок он утвердил для всех уровней армейского руководства. Фон Мольтке сам рассматривал понятия «верность линии» и «свободное пространство» как противоречащие друг другу. Однако он требовал от своих офицеров, чтобы они учились в равной мере и одновременно учитывать оба эти фактора в ходе боевых действий. Чтобы добиться этого, как считал фон Мольтке, должна существовать готовность создавать «свободные пространства» — после того как обеспечено общее понимание стоящих перед войсками целей и задач.

При этом никто не должен был опасаться, что в случае неуспеха он будет привлечён к ответственности. Фон Мольтке рассматривал этот фактор в качестве третьей предпосылки проведения успешных военных кампаний. Нельзя было наказывать за решение, принятое по разумению и по совести, даже если оно противоречило ранее отданному приказу вышестоящего начальника. Поскольку иначе необходимые решения просто не были бы приняты из страха перед наказанием. То, что может показаться своего рода «бесплатным билетом», было увязано с чёткими обязательствами: признавать допущенные ошибки и учиться на них. Сегодня такое право совершать ошибки называют принципом бета.

При всех преимуществах, которые связаны с этими принципами и которые фон Мольтке описал задолго до возникновения больших компаний применительно к самым экстремальным ситуациям, к реальным боевым действиям, напрашивается вопрос, почему же они не получили признания со стороны компаний значительно раньше. Вероятно, ответ будет таким: хорошо начав, остановились на полпути. Ведь на самом деле попытки «перевести» идеи фон Мольтке с учётом новых условий предпринимались неоднократно. В 1962 году берлинский профессор Райнхард Хён предложил «гарцбургскую модель управления», которая, будучи разработанной на основе знаний и опыта, почерпнутых из военной сферы, представляла собой законченную систему менеджмента и на протяжении десятилетий оказывала сильное влияние на менеджеров в Германии. Эта система, однако, представляла собой набор ярко выраженных авторитарных механизмов, имея сильную антидемократическую направленность. Этим же духом проникнуты и высказывания Хёна по вопросам организации руководства компании. А сформулировав свои 315 правил, которые все без исключения должны были выполняться, он довёл идеи фон Мольтке до абсурда.

Страх перед временной потерей контроля, который фон Мольтке сумел преодолеть, был в «гарцбургской модели» сильнее веры в самоменджмент коллектива компании. Если учесть, что в течение нескольких десятилетий слушателями семинаров в Академии руководящих кадров экономики в Бад-Гарцбурге было не менее 680 тысяч человек, становится понятно, насколько ещё мощны силы инерции, которые противодействуют восприятию отдельными сотрудниками в крупных компаниях идей автономии, доверия и свободы развития.

Принципы прусской армии вплоть до Второй мировой войны нередко обеспечивали победу немецких войск над численно превосходящим противником. Позже, после соответствующей адаптации, они были взяты на вооружение в других армиях. В английском языковом пространстве в этой связи возникло понятие *mission command* — «управление выполнением боевой задачи». Стивен Бангей, внимательно изучив, как именно там были реализованы эти принципы, написал: «Управление выполнением боевой

задачи — это вовсе не то, что было изобретено маленькими, инновационными, гибкими организациями, где каждый знает каждого, а руководители силой своего авторитета обеспечивают, что всё проходит гладко. Управление выполнением боевой задачи может быть масштабировано». И далее: «Эта система функционирует не потому, что несколько креативных типов объединились вместе и творят безумные дела. Такие были всегда и всегда будут. Некоторым удаётся вырасти и создать на основе креативности свою культуру, у большинства это не получается... Управление выполнением боевой задачи было успешно реализовано в организациях с сотнями и тысячами людей, с соответственно высоким уровнем сложности».

Например, в прусской армии или у **Semco**.

ВЫВОДЫ

- Основатель Morning Star Крис Руфер, создавая свою организацию, в качестве примера для подражания взял общество, члены которого взаимодействуют друг с другом на принципе личной ответственности. Проникнувшись идеей самоменеджмента, он начал радикальным образом применять его на своём предприятии. В результате — больше личной инициативы, выше компетенция и больше принимаемых на местах частных решений, учитывающих специфику рынка.
- В бразильском концерне Semco под руководством Рикардо Семлера именно демократические принципы являются главной причиной успеха компании. Передача ответственности каждому отдельному работнику стимулирует личную инициативу. Начальники избираются демократическим путём из числа коллег. В компании культивируются такие ценности, как прозрачность и добровольность, так что каждый имеет возможность свободно распределять своё рабочее время и свободно выбирать место работы. Прибыль также распределяется путём демократического голосования. Одновременно каждый может в любой момент ознакомиться с данными расходных статей.
- Прусская армия XIX столетия тоже была обязана своими успехами личной инициативе и самоменеджменту офицерского состава. Граф фон Мольтке ввёл в практику принцип, согласно которому приоритетное значение имело принятие правильных и быстрых решений, подчинённых достижению главной цели боевых действий, а не безусловное соблюдение субординации.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Bungay, Stephen. The Art of Action.* London/Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2011.
Бангей, Стивен. Искусство действия. Как преодолеть разрыв между планами и их реализацией. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Страница книги на сайте издательства: www.labyrinth.ru/books/723383/
«Искусство действия» на нетипичном примере показывает, что перемены возможны везде. Попутно при чтении книги можно узнать что-то новое из европейской истории.

- *Hamel, Gary. **First, Let's Fire all the Managers** // Harvard Business Review. December 2011.*

*Хэмел, Гэри. **Сначала увольте начальников** // Harvard Business Review Россия. 2012. Январь – февраль. С. 42–54. Текст статьи на русском языке: docplayer.ru/39308291-snachala-uvolte-nachalnikov.html*

Познавательная статья одного из теоретиков менеджмента Гэри Хэмела об основателе компании Morning Star Крисе Рупере, который убеждён, что менеджмент является самым неэффективным занятием в организации.

- *Semler, Ricardo. **Maverick. The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace**. London : Random House, 2001.*

*Семлер, Рикардо. **Маверик. История успеха самой необычной компании в мире**. — М. : Добрая книга, 2007.*

Книга на русском языке в формате PDF: mikrusian.narod.ru/Maverick.pdf
История о том, как Рикардо Семлер поставил семейное предприятие с ног на голову, почти полностью ликвидировал менеджмент и утвердил принципы демократии, рассказанная лично шефом компании.

МИРНЫЕ РЕВОЛЮЦИОНЕРЫ

«Если ты что-то делал в течение двух лет, посмотри на это внимательно! Если ты что-то делал в течение пяти лет, посмотри на это с недоверием! Если ты что-то делал в течение десяти лет, сделай это по-другому!» Эти слова принадлежат Махатме Ганди, но они могли бы быть произнесены представителями немецкого среднего сословия, которое, следует признать, редко воспринимается как революционное. Во всяком случае, это относится к следующим трём примерам, которые в каком-то смысле могут быть истолкованы как примеры производственного непослушания. Речь идёт о трёх предпринимателях, которые отважились не только поставить под сомнение организационную логику своих скорее классических предприятий среднего бизнеса, но и в конечном счёте радикально их перестроить.

Один из этих мирных революционеров — Франк Рёберс, председатель правления **Synaxon**, крупнейшей в Европе «бизнес-ассоциации» информационно-технологических компаний, предлагающей системы франчайзинга и другие кооперационные модели для 3200 фирм, торгующих компьютерами. Компания со штаб-квартирой в городе Шлос-Хольте-Штукенброк, Восточная Вестфалия, координирует потоки закупок, объёмы маркетинга и обмен

информацией и обеспечивает взаимодействие партнёров по франчайзингу, изготовителей и поставщиков. В число наиболее известных входит компания по торговле аппаратным обеспечением **PC-Spezialist**. Сам Рёберс — дипломированный юрист, офицер запаса, писатель и доцент — на первый взгляд, является типичным немецким руководителем. Но если его спросить, что повлияло на формирование его стиля руководства, в ответ услышишь: членство в Партии пиратов и деятельность в качестве автора для «Википедии». Понимание того, насколько ценным и эффективным может быть интенсивное сотрудничество в такой онлайн-энциклопедии, как «Википедия», дало импульс культурным переменам в **Synaxon**. Так Рёберсу, похоже, удалось разгадать долго мучившую его загадку: почему не соблюдаются некоторые ясно сформулированные и записанные на бумаге правила предпринимательства.

Вместо того чтобы конструировать новые контрольные механизмы, Рёберс установил у себя программу с исходным открытым кодом, такую же, как и у «Википедии», и начал со своими коллегами создавать банк научных данных, который должен был стать рабочим инструментом для всех сотрудников компании. Имелось в виду, что наконец-то будут разумно переработаны все те правила, которые — неважно, по какой причине, — практически не соблюдались. «Создавая свою **Wiki**, мы в первую очередь хотели обеспечить полную прозрачность наших знаний. То есть в компании больше не должно было быть горизонтальных или вертикальных барьеров для передачи знаний», — говорит Рёберс. С этим было связано убеждение, что те сотрудники, которые лучше ориентируются в определённых рабочих темах компании, смогут вести их дальше.

Ни много ни мало 4000 статей, чья структура и деловой, но и не лишённый юмора стиль стали основой для всей структуры и тональности собственной **Wiki**, были написаны заранее, до того, как она стала доступной для всех сотрудников. Сегодня платформа содержит всю документацию компании и все накопленные в ней знания. Наряду с внутренними правилами и описанием процессов здесь можно найти описания рабочих мест, протоколы встреч и вообще всего, что составляет суть компании. И доступ ко всем этим документам открыт, так что каждый сотрудник — под своим настоящим именем — может внести в них изменения. Эти изменения не требуют дальнейшего одобрения и вступают в силу немедленно. «Это было смелое решение, но мы верили в то, что изменения, вносимые в наши правила, отражают чаяния всех» — вспоминает Рёберс.

Опасения, что проект пойдёт не так, были тем не менее велики. «Если нам повезёт, мы, возможно, просто обанкротимся. Если нам не повезёт, мы окажется за решёткой», — так Рёберс суммирует содержание разговоров в руководстве **Synaxon**. Высказывались самые разные предположения о судьбе проекта **Wiki**: одни опасались тотальной анархии, другие беспокоились

лись, что проект будет никому не нужен и вообще ничего не произойдёт. И поначалу казалось, что эти вторые — правы: большинство сотрудников не собирались отказываться от своей монополии на знания. Затем некоторые из них пришли к выводу, что децентрализованные сбор и обработка информации и управление знаниями компании не только придают работе некоторую остроту, но и на самом деле облегчают её. Первое препятствие было пройдено. Однако для того, чтобы превратить **Wiki** в основную площадку коммуникации и тем самым утвердить культуру абсолютной прозрачности знаний, председатель правления Рёберс должен был сам стать посланником своей миссии. «Я заходил во все отделы и спрашивал каждого: что ты сейчас делаешь? Почему этого нет в Wiki?» — вспоминает он. Вместе с членами небольшого фан-клуба проекта, состоявшего из стажёров, и членами руководства он настойчиво продвигал свою идею и постепенно сумел убедить коллег в том, что **Wiki** — это эффективный инструмент в их руках, с помощью которого в компании что-то можно изменить к лучшему.

Худо-бедно дело пошло. Поначалу правки касались мелочей — порядка на рабочем месте или парковки автотранспорта. Затем наступил черёд более сложных тем, таких как формулировка миссии компании и даже правила бухгалтерских расчётов. Руководство компании сохраняет за собой право наложить вето на то или иное изменение в правилах — на тот случай, если изменение может повлечь за собой угрозу интересам компании, но пока этого не случилось ни разу, притом что к настоящему времени внесено более полу-миллиона правок в 70 тысяч документов.

В том, что спустя семь лет **Wiki** по-прежнему хорошо работает, заслуга тех же механизмов, что обеспечивают успешное функционирование «Википедии»: каждый может самым несложным образом реализовать себя в компании, каждый талант здесь будет востребован и личный вклад каждого не останется незамеченным. Все найдут себе применение, будь то структуризация текста, подготовка статей, дизайнерская работа, поиски новой информации или техническая доработка платформы.

Когда проект **Wiki** набрал обороты, Рёберс вновь задумался: «Я опасался, что изменения в нашей **Wiki** недостаточно смелы и не затрагивают критически важных вопросов». Когда очередь дошла до разработки миссии компании, это предположение подтвердилось. Сотрудники считали, что, несмотря на **Wiki**, в компании не хватает открытости, возможности критиковать особенно чувствительные моменты, не опасаясь попасть в немилость к шефу. Мысль о том, что причиной тому могли быть реальные имена участников, через пять лет после внедрения **Wiki** помогла Рёберсу сделать ещё один шаг вперёд. Родилась идея Текущей Обратной связи (LiquidFeedback).

Речь идёт о бесплатной программе с открытым исходным кодом, которая используется для формирования политического мнения и принятия решений, в том числе в Партии пиратов, активным участником которой является Рёберс.

На её основе сотрудники могут разрабатывать инициативы и выдвигать встречные, вести дискуссии и совершенно открыто высказывать своё мнение под псевдонимом. В свою очередь, у руководства компании впервые появилась возможность давать количественную оценку требованиям, выдвигаемым сотрудниками, возникающим проблемам и изменениям, вносимым в правила. С помощью одной лишь **Wiki** это было невозможно; там всегда оставался открытым вопрос, кто больше всех качает права, только ли самые недовольные. Руководство **Synaxon** взяло на себя обязательство реализовывать решения, которые были приняты большинством при минимальном участии в голосовании в 50 процентов. И только в экстренных случаях оно оставляло за собой право вето.

Возможность получать более реальный срез мнений как основу для принятия решений и в обязательном порядке использовать его обсуждалась в **Synaxon** не один день. Что будет, если сотрудникам предоставить возможность анонимно вносить проекты решений, обсуждать их и ставить на голосование? Насколько велик риск злоупотребления такой анонимностью? В Интернете повсеместно можно наблюдать, как под прикрытием анонимности люди троллят, хамят и мелят вздор. Если бы такая тональность определяла текучую обратную связь, культура компании просто накрылась бы медным тазом.

Ещё одна опасность заключалась в том, что сотрудники могли использовать систему в интересах, не отвечавших интересам компании. Франк Рёберс смеётся: «Нам только не хватало бесконечных кофейных перерывов с пирожными». И поначалу казалось, что всё к тому идёт. Легендарной стала первая инициатива, в результате которой был приобретён велосипед для сотрудников, который сегодня, всеми забытый, пылится в углу. За ней последовали инициативы по установке автоматов для прохладительных напитков, по льготной оплате арендуемых автомобилей и т. д. Может быть, сотрудникам просто нужно было сначала привыкнуть к своим новым свободам, чтобы затем постепенно, через обсуждение таких тривиальных вопросов выйти на более высокий уровень участия в управлении. А возможно, эти проблемы и не были такими мелкими, если они на самом деле волновали людей. Сегодня Франк Рёберс понимает, что 200 евро за бесполезный велосипед были хорошей инвестицией в обучение сотрудников обращению с механизмом Текучей Обратной связи и в их компетенцию принимать решения.

С точки зрения Рёберса, качество принимаемых решений за прошедшее время существенно повысилось. Свою роль в том числе сыграли встроенные фильтры релевантности, такие как кворум, минимально необходимое количество участников при голосовании и возможность по каждой инициативе выдвинуть контринициативу. В результате до голосования доходили только идеи, которые действительно представляли интерес для большинства сотрудников и в случае принятия на самом деле реализовывались. Проблемы, посту-

павшие на рассмотрение через механизм текучей обратной связи, все «за» и «против» в отношении которых обсуждались в процессе принятия решения и становились частью коллективного мнения, решались значительно эффективнее, не вызывая неприятия сотрудников. И не только при положительном исходе голосования.

Один из примеров — решение об отмене правила, согласно которому каждый сотрудник раз в полгода должен был подготовить две заметки в блог компании. Этим правилом очень дорожил лично Рёберс. Инициатива через Текучую Обратную связь аннулировала это правило, на которое ранее никто не отваживался покуситься через механизм **Wiki**. Рёберс был очень близок к тому, чтобы использовать своё право вето, но не сделал этого. После завершения дискуссии, на ход которой Рёберс активно пытался повлиять, он заметил, что, несмотря на отмену правила, количество записей в блоге за полугодие неожиданно увеличилось. Вывод Рёберса: «Очевидно, у нас в компании много строптивцев. Если вы принуждаете их к чему-то, они делают это неохотно. Когда же правило отменено, они начинают действовать по собственной инициативе».

После внедрения механизма Текучей Обратной связи на повестке дня появляется всё больше тем, о которых раньше никто и не задумывался. «Теперь у нас есть невероятное количество подсказок, где в системе имеются логические ошибки, на которые, очевидно, раньше никто не решался указывать. Наконец о неприятных вещах стали говорить открыто», — не скрывает своей радости Рёберс. Эта культура доверия выражается ещё в одном непривычном для акционерного общества решении. В **Synaxon** каждый сотрудник считается посланцем компании, и он может выступать от имени компании, не испрашивая заранее на это полномочия. Например, в блогах и социальных сетях. И это работает. Объём коммуникации после введения этой возможности заметно вырос. То же относится и к обороту компании: с внедрением платформы **Wiki** он утроился при том же количестве сотрудников.

Схожую и одновременно совершенно иную историю делегирования полномочий сотрудникам может нам рассказать компания **Allsafe Jungfalk**, расположенная в городке Энген¹. На первый взгляд может показаться невероятным, что эта компания вообще смогла выйти на передовые позиции. **Allsafe** — участник достаточно консервативной отрасли, это предприятие производит системы безопасности для грузов в автомобильной и авиационной промышленности и действует на рынке многих стран мира. Когда в 1999 году компанию возглавил Детлеф Ломанн, её главная задача состояла в том, чтобы определиться с новыми стратегическими ориентирами. В том сегменте рынка, где тогда лишь немногие думали о переменах и где не привыкли к резким движениям, Ломанн хотел найти долгосрочные

1 В 2017 году компания переименована в *allsafe* (прим. ред. перевода).

решения, которые позволили бы ему заблаговременно и не торопясь реагировать на малейшие изменения в рыночных условиях. Его подход выглядит убедительно. Там, где многие информированные нишевые эксперты внимательно отслеживают ситуацию на рынке и действия рыночных игроков, его предприятие в целом должно было выступить как коллективный интеллект — в том, что касается выявления потребностей клиентов, анализа происходящих на рынке событий и тех выводов, которые должны быть на этой основе сделаны. «Независимо от того, насколько эрудировано главное лицо, принимающее решения в компании, этот человек в одиночку просто не в состоянии оценить в полном объёме весь комплекс проблем в сегодняшней ситуации, не говоря уже о том, чтобы держать их под единоличным контролем. Это не под силу никому», — констатирует Ломанн.

С тех пор 160 сотрудников фактически сами управляют компанией и контролируют собственную работу. Рамки, в которых сотрудники это делают, очерчены очень широко. Они ликвидировали отделы, структуры иерархии, а тем самым и структуры отчётности, поставив с ног на голову всю систему распределения полномочий и принятия решений. В самом низу находится управляющий делами Ломанн. Он считает, что на самом веру в иерархии принятия решений должны находиться сотрудники, которые поддерживают прямые контакты с клиентом, поставщиками и партнёрами по логистике. Но чтобы взять на себя ответственность в компании, они должны полностью отвечать за всё, что происходит в сфере их компетенций. Решения о покупке материалов, ремонтных работах, об оказании других услуг и инвестициях в новые машины принимают те сотрудники, которых эти вопросы касаются напрямую, — в составе небольших групп или единолично.

Первым толчком к изменениям послужил тот факт, что Ломанну приходилось подписывать бесчисленное количество заказов на приобретение материалов, и при этом он даже не знал точно, что они собой представляют. Он просто не чувствовал себя компетентным в вопросах снабжения производства. Такой псевдоконтроль был бессмысленной тратой времени. С того же момента, как сотрудники стали сами организовывать свои закупки, были значительно сокращены издержки — в кризисный 2008 год аж на 30 процентов. Началась неожиданная эволюция **Allsafe**, развитие, которое вряд ли было бы возможно в жёстко контролируемых рамках, как пишет Ломанн в своей книге «...а после обеда я иду домой».

Чтобы сотрудники могли принимать столь же обоснованные решения, как прежде менеджеры и руководители отделов, в их распоряжении находится тот же числовой механизм обработки данных, позволяющий им измерять эффективность своих решений и в случае необходимости вносить в них изменения. Какие данные кому для работы должны быть предоставлены, в компании решает опять-таки не руководство — решают сами сотрудники. Они имеют доступ ко всем данным, касающимся клиентов и их заказов,

к данным о поставках, ценах, объёмах закупок и многим другим. И это ещё не всё. Каждый сотрудник в любой момент может ознакомиться с производственно-экономическими показателями компании, которые вывешены на досках объявлений. По идее, сотрудники, зная показатели прибыли, могли бы заявлять немыслимые требования о повышении заработной платы. Но ни с чем подобным Ломанн до сих пор не сталкивался. Это, однако, его и не удивляет: «Сотрудники, которые видят результаты своей работы, делают всё возможное, чтобы ещё их улучшить. Таковы люди».

Сотрудники сами организуют свой рабочий день и заботятся о том, чтобы при принятии важных решений для этого были обеспечены все условия. При обсуждении вопросов, выходящих за рамки компетенций одного направления, общение идёт не как раньше, с отдельными представителями другого отдела, а при участии как можно большего числа коллег, которых эти вопросы могут касаться. Благодаря свободному обмену знаниями и вовлечению всех компетентных сотрудников в обсуждение частных вопросов оптимизируется целое. Производственные процессы становятся не хаотичными или диффузными, а логичными и целенаправленными. Об этом свидетельствует, например, отказ от склада готовой продукции. Отсутствие возможностей складирования активизирует коллективное мышление всех сотрудников. Если товар производится без точных предварительных согласований, велика вероятность, что он будет просто занимать место. В результате за организацию всех производственных процессов теперь уже отвечают все: приходится думать не только о своём участке работы, но и тех, что следуют до и после. Ликвидация буферных зон тем самым обеспечивает большую сплочённость коллектива и как бы между прочим повышает эффективность производства.

Самоорганизация по взаимной договорённости с коллегами во всех подразделениях и жизненных ситуациях — дело для **Allsafe** само собой разумеющееся: как в офисе, так и на производстве, как в спокойные времена, так и в кризисы. Поступают ли неожиданно крупные заказы или выходят из строя станки, сотрудники сами договариваются о сверхурочных или регулируют свои простои, как это было в кризисном 2008 году, когда никто не ждал официального объявления о переходе на режим экономии.

Если шеф принял решение в пользу такого стиля руководства, при котором он выпускает власть из своих рук, он уже не может по собственному усмотрению взять её обратно. Даже когда его сотрудники время от времени принимают болезненные для него решения. В этом отношении между Ломанном и Франком Рёберсом из **Synaxon** нет разницы. Оба знают: это означало бы обречь весь принцип работы по-новому на неудачу, поскольку сотрудники поймут, что их лишили прежних полномочий, и не захотят, как раньше, брать на себя ответственность во всей её полноте. Чтобы укрепить в сотрудниках чувство ответственности, нужно довериться им и отказаться от контроля: так был отменён учёт рабочего времени, в том числе рабочих перерывов.

Ломанн подчёркивает: «Успешно руководить предприятием можно только тогда, когда хорошо думаешь о людях». Он не раз был свидетелем злоупотребления доверием. Это случалось и в его компании, однако Ломанн никогда не рассматривал это как доказательство нежизнеспособности системы, а лишь как следствие неверных кадровых решений. Руководитель должен не слепо доверять каждому сотруднику, а полагаться на свои кадровые решения. Поскольку он останавливает свой выбор на том или ином человеке, только хорошо предварительно подумав, можно ли тому доверять.

Концепция самоорганизации окончательно утвердилась на **Allsafe**, когда Ломанн действительно стал доверять своим сотрудникам, предложив им всем принять конкретное участие в этой модели. Но ему помогло и то обстоятельство, что с начала её реализации фирма постоянно росла — число сотрудников увеличилось вчетверо. И хотя из первых 40 служащих компании в ней всё ещё трудятся более тридцати, Ломанн знает: «Без ста новых этот огромный культурный переворот вряд ли мог произойти»¹.

Несмотря на своё удалённое положение на крайнем юге Германии, **Allsafe** не испытывает трудностей с новыми кадрами. «Организованное таким образом предприятие особенно привлекательно в первую очередь для молодых людей с хорошим образованием, которые хотели бы дать практический выход своим талантам». Но действительно ли сотрудники отвечают требованиям корпоративной культуры? Ответ на этот вопрос, по мнению Ломанна, должен быть дан в том числе в ходе «самоселекции». Во время собеседования при приёме на работу соискатель, весьма вероятно, окажется лицом к лицу со всеми своими будущими коллегами, сослуживцами и менеджерами. Кто в таком кругу не решится громко озвучить свои представления о будущей заработной плате, тот вряд ли будет настаивать на своём соискании.

В **Allsafe** сотрудника не ждёт классическая карьерная лестница. Ломанн говорит о «ландшафте вместо лестницы». Он чётко разделяет уровень руководства и уровень профессионализма, которые к тому же тесно связаны с уровнем компетентности — а не с уровнем властных полномочий. «Руководство и ответственность на предприятии связаны с плоскими иерархиями, то есть не с формальным положением и не всегда с заданным распределением ролей. Управленческая ответственность на бета-предприятии — это в первую очередь вопрос компетентности. Поэтому её возникновение может даже быть следствием конкретной ситуации, — пишет Ломанн в своей книге и добавляет: — Так вместо зацементированных властных структур естественным образом появляются признанные авторитеты».

По такому же принципу с недавних пор функционирует одна берлинская компания. Следует отметить, что федеральная столица с некоторых пор считается и мировой столицей стартапов, поэтому неудивительно, что там можно

1 По состоянию на 2020 год в компании занято 265 человек (*прим. ред. перевода*).

обнаружить множество фирм, придерживающихся подобных принципов. Однако в нашем примере речь идёт о компании, которую меньшего всего можно было бы ожидать встретить в таком обществе. Это бывшее акционерное общество **E&E AG**, которое в качестве классической фирмы-консультанта оказывало услуги многим известным национальным и международным компаниям и организациям по вопросам построения бизнес-моделей и оптимизации процессов.

Хотя бизнес шёл очень даже неплохо, руководство компании решило провести радикальную реструктуризацию. Целью, однако, было не сократить издержки или оптимизировать работу, а сделать её более осмысленной и приносящей сотрудникам больше радости. Одновременно предполагалось использовать высвобождающуюся энергию для того, чтобы разрабатывать новые инновационные проекты и продукты, которые в большей мере соответствовали бы талантам сотрудников и потребностям рынка. В результате такой переориентации возникла компания **Partake**, которая сегодня работает главным образом по таким направлениям, как труд будущего, новый менеджмент и инновации, а в более прикладном плане интересуется темами, имеющими отношение к энергетике, развитию городов, человеческого потенциала и рынков.

Основатель и председатель правления компании д-р Юрген Эрбельдингер в 2010 году в очередной раз решил всесторонне проанализировать своё предприятие. И обратил внимание на то, что, очевидно, в компании было неписаным правилом поведения сотрудников, а именно: все они делали то, что, по их мнению, хотел от них шеф, а не то, что сами считали правильным. Он констатировал, что его сотрудники образцово работали только там, на что в данный момент обращали внимание шеф и председатель правления. Чем дольше Эрбельдингер анализировал ситуацию, тем больше неписаных правил, или догм, как он их называет, он обнаруживал в своей компании. Например, однобокое стремление к эффективности и отказ от попыток альтернативного решения проблем. Чем глубже он копал, тем невыносимее становились для него некоторые механизмы, которые он сам же когда-то внедрил в практику компании. И чем дольше мучили его эти мысли, тем крепче становилась уверенность в том, что его работа и его предприятие в целом вновь будут приносить радость, когда он эти догмы просто «перевернёт».

В течение двух лет Эрбельдингер занимался анализом и подготовкой к реорганизации механизмов, действовавших в компании. И когда после недельного обсуждения с другими членами руководства было решено, что делать дальше, он де-факто ликвидировал своё положение шефа и все прежние правила подбора кадров. Вместе с этими правилами канули в Лету иерархии, отделы, должности и отчётность. Чтобы в образовавшемся пустом пространстве не началась анархия, были разработаны новые принципы, по которым Эрбельдингер хотел впредь строить свои трудовые будни:

«Работай только над теми темами, с теми людьми и в тех местах, которые доставляют тебе радость!» К этому же он призвал и своих сотрудников. Конкретно над какими темами, с кем и где работать, каждый сотрудник должен был определить самостоятельно и под собственную ответственность. «Наш единственный призыв к сотрудникам был: *Have the summer of your life!*¹», — вспоминает Эрбельдингер.

Чтобы обратить в свою противоположность догму эффективности и таким образом высвободить потенциал творчества и инноваций, Эрбельдингер придумал ещё одно правило: «Только 180 году из примерно 245 рабочих дней, не считая отпуска, мы хотим знать, что сотрудники делают, над какими идеями и проектами они работают». Это означало, что все остальные дни можно было использовать для обдумывания новых идей, вдохновения, отдыха или проектов для собственного удовольствия, причём неважно, в офисном ли помещении или лёжа в гамаке на Гавайях либо на диване дома. «Я хотел, чтобы в компании поселилась лень», — смеётся Эрбельдингер.

«Радостная весть», которую осенью 2012 года он принёс своим сотрудникам, хотя и произвела эффект разорвавшейся бомбы, не вызвала анархических настроений, как можно было опасаться. Сначала не произошло вообще ничего. Это выглядело достаточно забавно, но потом Эрбельдингер сделал открытие, на которое не рассчитывал: вновь обретенные свободы у некоторых вызвали стресс. Спустя полгода в компании появился производственный совет и исчезло большое количество руководящих должностей. «Ожидаешь многого и готовишься ко всему, но тяжелее всего понимать, что для некоторых сотрудников мой новый курс был изгнанием из рая, из-за чего они до сих пор видят во мне врага», — признаётся Эрбельдингер. Для всех остальных шеф стал одним из них. Поскольку теперь они все стали шефами — шефами для самих себя. Причём для этого им не пришлось карабкаться вверх по карьерной лестнице.

Работают в **Partake** по принципу добровольности. Над чем и в какой роли — каждый решает сам. Будь то руководитель проекта или член команды, коллеги сами организуют своё взаимодействие и согласовывают содержание своих проектов. Как следствие: компания по собственной инициативе разрабатывает всё больше разных продуктов и услуг с учётом потребностей потенциальных клиентов, конкретные заказы составляют ничтожно малую часть всех проектов.

Принцип добровольности выполняет для Эрбельдингера важную функцию. Если сотрудники продвигают свои проектные идеи на, так сказать, внутреннем рынке компании, если они сами формируют команды разработчиков, упреждающим образом сами ведут бухгалтерский учёт и осуществляют администрирование, действуя как независимые предприниматели, это означает,

1 «Пусть это будет лето вашей жизни!» (англ.) (прим. переводчика).

что в компании действуют принципы свободной рыночной экономики, этой «невидимой руки» рынка. То есть это те же принципы, на которых сама **Partake** должна позиционировать себя на рынке. Портфель идей и проектов тем самым, с одной стороны, отражает возможности, интересы и таланты сотрудников, а с другой — выполняет функцию фильтра на внутреннем рынке проектов, заранее позволяя выявить их реальную значимость. При этом компания сохраняет своё единство за счёт разделённого на различные этапы общего, главного процесса — от разработки концепции через создание прототипов и до выхода с готовым продуктом на рынок. Так, команды регулярно демонстрируют коллегам свои достижения и рыночные успехи своих проектов. «Ведь если сотрудник не смог увлечь ни одного из коллег идеей своего проекта или на этапе разработки концепции они отказались в нём участвовать, то такой проект, как правило, так и так не станет успешным», — говорит Эрбельдингер. Так между делом сотрудники **Partake** получают столь необходимый навык смиряться с профессиональными неудачами.

Привлекать новые кадры тоже стало проще, поскольку о специфической производственной культуре **Partake** пошли разговоры, вызывая интерес у многочисленных соискателей. Реорганизация повлекла за собой и другие изменения. «С одной стороны, увеличилось количество работников, занятых неполный рабочий день, а тем самым и число специалистов в проектах. Одновременно в руководстве проектов стало больше женщин», — сообщает Юрген Эрбельдингер. Примечателен и тот факт, что некоторые сотрудники перешли на работу по совместительству, вместо того чтобы просто «использовать» рабочее время, которым они могут свободно распоряжаться. Кредит доверия, кажется, оправдал себя.

Даже если теперь в компании нет шефа в привычном понимании, Эрбельдингер, несмотря на радикальную реструктуризацию, а быть может, именно благодаря ей, не остался без работы: «Теперь для сотрудников я выступаю в роли тренера, я помогаю им интегрироваться самим и интегрировать свои проекты в новые условия труда — или, если для них так лучше, сделать их уход из компании менее болезненным». На ближайшие годы у **Partake** нет какой-то определённой стратегии. Единственное желание Эрбельдингера состоит в том, чтобы всё происходящее в компании имело смысл. А вместе со смыслом к Эрбельдингеру вернулась и радость от работы.

Synaxon, **Allsafe** и **Partake**, какими бы разными ни были эти фирмы и выбранные ими пути, являют собой убедительные примеры того, что предприятия классического профиля тоже могут успешно пережить радикальные перемены. Причём в большинстве случаев начало им было положено глубоким кризисом или по крайней мере ощутимым переломом. Тем, чем для Пруссии было сражение при Йене и Ауэрштедте, для основателя **Semco** стал синдром эмоционального выгорания, а для шефа **Partake** д-ра Юргена Эрбельдингера — шестимесячный отпуск по уходу за ребёнком.

Когда в 2010 году он вернулся в компанию, то быстро заметил, что его видение вещей изменилось. За это время у него сформировалось иное отношение к процессам, проектам и задачам компании и одновременно вернулась способность ставить под вопрос принимаемые решения — прежде всего собственные. «Я спросил себя, могу ли я теперь продолжать всё делать так, как раньше, и могу ли я вообще верить в своё предприятие в том виде, в каком оно существует. Мой ответ самому себе был: вообще-то нет», — вспоминает Эрбельдингер о своих первых днях в офисе после перерыва.

Детлеф Ломанн из **Allsafe** тоже пережил пробуждение, которое заставило его по-другому взглянуть на многие вещи. В прошлом, будучи сотрудником крупного предприятия по производству автомобилей, он достаточно рано получил счастливую возможность работать на должностях, дававших относительную свободу действий. А благодаря децентрализованному управлению он мог проявить свои предпринимательские задатки. Тем не менее ему никогда не нравилось, как в его отрасли обращаются с сотрудниками. Его представления о человеке расходились с той системой ценностей, которая лежала в основе управления крупной организацией. В конечном счёте он понял: всё может быть иначе. Надо только объединить положительные свойства крупной организации, например разнообразие человеческих типов и возникающий на этой основе потенциал знаний, с его, Ломанна, позитивным представлением о человеке, и тогда всё предприятие будет в целом работать лучше. Он уверен: «Таких, как я — много».

ВЫВОДЫ

- С переводом всех своих знаний в систему Wiki компания Synaxon ликвидировала не только горизонтальные и вертикальные барьеры на пути трансфера знаний, но и барьеры на пути кооперации. Разрешив сотрудникам править все документы без каких-либо ограничений, но под своим реальным именем, она одновременно расчистила путь для максимально широкого участия в их доработке и проявления личной инициативы. К этому нужно добавить возможность использования программного обеспечения с открытым исходным кодом, с помощью которого сотрудники под псевдонимами могут обсуждать и согласовывать свои идеи, инициативы и предложения по внесению в документы новых правок.
- В компании Allsafe каждый из её 160 сотрудников самостоятельно определяет свой рабочий режим и характер своей работы, с тех пор как директор компании перевернул иерархическую пирамиду, передав свои полномочия по таким, например, вопросам, как бюджет, производственные процессы и планирование ресурсов, непосредственно сотрудникам. Таким образом можно лучше использовать коллективный разум компании.

- Введя принцип добровольности в привязке к лозунгу «Работай только над теми темами, с теми людьми и в тех местах, которые доставляют тебе радость!» и правило, согласно которому сотрудник должен отводить на работу над проектами только 180 дней из своего рабочего года, шеф консалтинговой компании Partake ликвидировал все иерархические структуры. Он создал пространство, в котором сотрудники могут проявлять инициативу и самореализоваться, и таким образом заложил фундамент для инновационной культуры труда, развития предпринимательских мышления и деятельности.

БУДЬ КАК GOOGLE: БУДЬ СОБОЙ

Кто сядет в лодку, чтобы просто погрести? «Дураков нет», — можно услышать в ответ от сотрудников **Google**, самого неразборчивого, как может показаться, работодателя в мире. На самом деле, это скорее лишь дипломатичный уход от ответа. Кто хотя бы раз побывал в одном из офисов **Google**, не избавится от ощущения, что кое-что из безумных игрушек, которым там нельзя не удивляться, вряд ли имеет отношение к реальным потребностям сотрудников. При этом **Google** добился того, что его офисные помещения считаются абсолютной вершиной современной организации труда. И, вне всякого сомнения, эта особая среда имеет определённый шарм, равно как и смысл. Тот, у кого холодильник пуст, поскольку он живёт один, а в конце недели встречается с друзьями по всему миру, умеет ценить возможность каждый вечер наслаждаться горячими блюдами, свежими фруктами или сладостями — разумеется, бесплатно. Для цифрового кочевника, который не может думать ни о чём другом, кроме как о своей работе, стучать вечерами по клавишам скорее удовольствие, чем унылая обязанность. Для такой клиентуры **Google** с его комплексным пакетом — идеальное место для общения, и вероятность того, что там в ближайшие годы придётся столкнуться с нехваткой квалифицированных кадров, относительно невелика. Но ведь не может же каждый быть как **Google**. Или?..

Разумеется, нет. Тем не менее сумели ведь некоторые компании, в основном стартапы, с куда меньшим бюджетом создать подобные привлекательные структуры. При этом не важно, где находится офис — в современной многоэтажке из стекла и стали или в старом фабричном здании. У каждой компании свои потребности, поэтому и рабочие помещения оформляются по-разному. Так было всегда, но сегодня найти правильное решение для себя значительно важнее — и труднее, — чем раньше. Поскольку, с одной стороны, производственная деятельность стала более дифференцированной, а с другой — в силу ослабления влияния профсоюзов меньше стали принуждать к унификации. Поэтому неудивительно, что и предприятия «старой экономики» всё чаще отваживаются выходить из «укрытия» и пытаются учиться на примере **Google**.

«Что сделал бы Google?» — так называется бестселлер Джеффа Джарвиса. На этот вопрос вот уже сколько лет пытаются найти ответ легионы менеджеров. А ведь сама постановка вопроса неверная, поскольку если ты не **Google**, то и не нужно вести себя так, как если бы ты им был.

И у **Google** нет готовых ответов на все вопросы современной организации труда — даже для себя самого. Средний возраст сотрудников компании пока ещё так невелик, что только через несколько лет перед отделом управления персоналом впервые встанет задача оформления выхода сотрудников на пенсию. В то время как большая часть служащих, главным образом веб-разработчиков, находится в той жизненной фазе, где труд и отдых неразрывно связаны между собой, одновременно увеличивается число сотрудников, кто вырос вместе с **Google**. Для них свобода сводится к тому, чтобы вечером в одно и то же время приходить домой и время от времени тренировать футбольную команду сына. Обе возрастные группы хотят иметь свободный рабочий график, приветствуют практически полное отсутствие иерархических структур и ценят возможность привносить в общее дело собственные идеи. Как учесть интересы обеих групп — в том, что их объединяет и отличает? Ответ на этот вопрос предстоит найти современной культуре труда. Каким образом всё это должно функционировать, пока не знает даже **Google**.

Но подражатели об этом даже не задумываются. Они просто хотели бы создать себе, как работодателю, такой же имидж, как и у гиганта из Силиконовой долины. Часто можно наблюдать, как отдельные ноу-хау **Google** просто подделывают, вовсе не стремясь самостоятельно разработать по-настоящему новую концепцию организации труда. И оборудуют отдельные помещения, как на фотографиях «из мира стартапов». Кофеварка в этом случае выглядит вполне себе претенциозно, но её окружение по-прежнему несёт на себе отпечаток вчерашнего дня, и любое самодеятельное собрание сотрудников вызывает у руководителей смутную тревогу. Создаются помещения, где можно комфортно трудиться и которые, возможно, даже обставлены глубокими кожаными диванами или удобными креслами, но, к сожалению, лишь у немногих сотрудников есть лэптоп. И, кроме того, мало кто отваживается на самом деле использовать новые возможности, опасаясь со стороны коллег обвинений в безделье. Кое-кто из руководителей даже решается последовать знаменитому «правилу 20 процентов» **Google**, когда один день в неделю сотрудники имеют право посвящать своим собственным проектам. Но тот, у кого письменный стол и без того завален папками с заданиями, в лучшем случае использует этот день для их доработки.

Такие результаты при ближайшем рассмотрении вряд ли могут удивить. Просто нет никакого смысла в том, чтобы слепо копировать концепцию организации рабочего времени, рабочего места или принципов сотрудничества в компании, которая является противоположностью образца для подражания. Понимание этого обстоятельства уже содержит в себе ключ

к решению — по крайней мере, в большинстве случаев. В условиях сильнейшей конкуренции на рынке задача состоит в том, чтобы найти подходящую нишу. Тот, кто предлагает всего понемногу, в конечном счёте по-настоящему не осчастливит никого. И ему не удастся, инвестируя в новые офисные помещения, мобильные устройства, во внутреннюю сайт Wiki и интранет с функциями социальных медиа, получить существенную прибавочную стоимость. Поэтому следует в качестве первого шага очень внимательно проанализировать, какие темы в компании особенно важны, какие сотрудники для работы над ними могут понадобиться и какие требования эти сотрудники могут выдвинуть. Очертив таким образом круг задач, в качестве следующего шага можно взяться за их решение. Подчеркнём: именно их, а не каких-то других.

Хорошие примеры можно найти там, где, казалось бы, их быть не может. Немецкая телекоммуникационная компания **Deutsche Telekom**, в прошлом федеральное ведомство, долгое время считалась не слишком передовым предприятием. Отрицательная динамика курса паевых сертификатов, провозглашённых народными акциями, и связанные с этим жалобы повредили имиджу предприятия, как и громкий скандал 2008 года, связанный с незаконным слежением за сотрудниками, — так называемая афера **Telekom**. Убедить нужных компании специалистов в своей благонадёжности на и без того сложном рынке было трудно. Требовалось изменить имидж, а этого можно было добиться только в результате культурного переворота.

По прошествии нескольких лет можно подвести определённые итоги. Разумеется, и сегодня не все проблемы решены, но там, где всё-таки удалось подкрутить некоторые настройки, можно с полным основанием отпраздновать успех. Движущей силой этих изменений был Томас Заттельбергер, с 2007 по 2012 год президент правления концерна. Он стал заниматься темой, которая в то время ещё не находилась в сфере особого внимания крупных немецких компаний, а именно женской квотой. При этом Заттельбергер прекрасно понимал всю значимость этой темы для своих коллег по менеджменту. Видимо, он догадывался, что **Telekom** обладает качествами, которые позволят успешно реализовать его идею. Просто компания давно эти качества не демонстрировала.

Параллельно с ожесточёнными политическими дебатами **Telekom** активно как никакой другой концерн, представленный на Немецкой фондовой бирже, занимался темой управления разнообразием (Diversity Management), частью которой являлась заявленная женская квота. В ходе смелой рекламной кампании стало ясно: разработанные предложения популярны не только у женщин. «Мы также обращаемся к мужчинам и в целом смещаем фокус нашей кампании на тему баланса между "работа — жизнь"», — говорит Юрген Кун, руководитель программы Work-Life@Telekom. Домашние офисы, гибкие модели рабочего времени и в целом совместимость профессии и частной

жизни — вот темы, которые были в центре внимания кампании под лозунгом «Стань шефом своей жизни». То, что на других предприятиях в то время было возможно получить только по особому требованию сотрудников, при большом нежелании руководства и при согласии выполнять дополнительные поручения, руководство **Telekom** неожиданно стало предлагать само. Это «нарушение табу» имело свои последствия. Причём положительные.

И хотя к тому времени Томас Заттельбергер уже покинул компанию, а его место в правлении заняла женщина, **Telekom** продолжает идти выбранным путём, и в соответствующих рейтинговых таблицах пример компании стал фигурировать как достойный подражания. Так что бывшее федеральное ведомство, которое ещё несколько лет назад считалось бюрократическим монстром и в котором доминировали мужчины, сегодня является одним из самых привлекательных работодателей для женщин. При этом предлагаемые рабочие места высоко ценятся и у мужчин. Имидж работодателя явно улучшился. Вообще, для компаний, чьи акции котируются на бирже и нужно поддерживать курс на хорошем уровне, важно, помимо всего прочего, как компания воспринимается в общественном мнении. И если, например, **Deutsche Bank** из-за прокола бывшего председателя его правления Йозефа Аккерманна по вопросу «разнообразия» пришлось долго оправдываться после ряда негативных комментариев, то **Deutsche Telekom** в средствах массовой информации в целом воспринимается положительно.

Верное понимание того, что движет обществом и политиками, а также изменений в системе ценностей, запросах и, естественно, технологиях, становится для управленцев всё более важным. Особенно когда компания находится в центре общественного внимания. Вероятно, неслучайно **Telekom** сделал рывок вперёд именно под руководством отвечавшего за кадровую политику члена правления, о котором говорят, что он политически мыслящий человек. Ценности, которые он отстаивал, делая ставку на развитие талантов и выстраивая систему управления разнообразием, были теми же, за которые он боролся ещё будучи школьником и студентом, участвуя в непарламентском политическом движении. Малая толика революционного мышления — или по крайней мере политическое мышление — очевидно, помогает верно оценить шансы и риски. Так что неудивительно, что д-р Детлеф Репеннинг, главный герой нашего следующего примера, говорит о себе, что он «всегда был врагом авторитетов», о чём можно прочитать в его аттестате о среднем образовании. Там записано: «Постоянно мешает на занятиях». И он не выглядит несчастным, когда констатирует: «Таков я и поныне».

Репеннинг — основатель и руководитель двух компаний, которые, на первый взгляд, имеют мало чего общего. Одно — **o. m. t.**, технологическое предприятие, специализирующееся в области поверхностей и покрытий, другое — **ECC Repenning**, разрабатывающее решения по накоплению энергии на основе литиевых технологий. Первое Репеннинг основал в 1987 году,

будучи недовольным своим тогдашним работодателем. «Я считал необходимым параллельно с главным продуктом вести исследования в сфере нанесения покрытий, но при этом заметил, что моя работа не вызывает сколько-нибудь заметного интереса у моих руководителей. Так я решил попробовать всё сделать самостоятельно», — вспоминает Репеннинг. Экономичные решения на основе разработанных его фирмой покрытиях востребованы в разных отраслях, таких как автомобильная промышленность, медицина и защита окружающей среды. Предприятие находится в Любеке, где работает основной коллектив в составе 110 сотрудников. Репеннинг, создав одну только компанию **o. m. t.** уже мог со спокойной душой уйти на пенсию, но он об этом и не думал. Его, как физика, интересовала тема децентрализованного накопления энергии, однако на протяжении десятилетий он был вынужден наблюдать, как закрывался один исследовательский проект за другим в зависимости от политической и общественной обстановки в стране. Сегодня он видит перемены к лучшему. «Эта тема теперь бродит в головах у людей, она больше никуда не исчезнет», — убеждён Репеннинг. И он ещё раз попытался начать всё заново, основав совместное предприятие **ЕСС**. При этом он что-то сделал по-своему, не так, как было принято.

Для начала Репеннинг решил отправиться в большой город, потому что понимал: в Любеке будет затруднительно найти специалистов, которые смогут успешно работать над такой «темой будущего», как децентрализованное накопление энергии. В пригороде Гамбурга — Гестхахте он нашёл земельный участок и людей, которые ему были нужны. «Для множества блестящих специалистов наше предприятие — это возможность не ездить каждый день в Гамбург, — радуется Репеннинг. — Впрочем, сама атмосфера подъёма, которая царит в отрасли, "заботится" о том, чтобы специалисты в сфере технологий накопления энергии, которые хотят жить в Гамбурге, охотно приезжали в Гестхат, поскольку здесь у них есть шанс участвовать в создании настоящей технологии будущего». Тем самым уже само открытие предприятия в зоне притяжения Гамбурга на шаг продвинуло вперёд весь проект¹.

Установление широких контактов с обитателями крупного города, открытыми всему новому и предпочитающими современный стиль жизни, помогло Репеннингу с ещё одним проектом. Он решил открыть в гамбургском районе Хафенсити, недалеко от причала для круизных лайнеров, специализированный магазин под названием **E-COLLECTION**. Здесь предлагались товары, представлявшие собой экологически чистые решения на основе современных технологий. Главной «темой» магазина была мобильность — от мотоциклов, спроектированных с учётом последних достижений технического дизайна, до электроскейтбордов. Но этим предложение не ограничивалось.

1 В 2015 году Репеннинг покинул компанию ЕСС (*прим. ред. перевода*).

Магазин в Хафенсити был открыт для всех желающих — там можно было спросить, посмотреть, протестировать, просто провести время. При этом он полностью выполнял две основные задачи. Во-первых, благодаря своему расположению и открытости, а также разнообразным мероприятиям, которые здесь проходили, были установлены контакты с конечным потребителем. Для компании, которая выступает исключительно в роли поставщика, это чрезвычайно ценно, потому что позволяет почувствовать пульс рынка и действовать на упреждение. Во-вторых, некоторые круизные туристы и другие посетители магазина стали его потенциальными клиентами с большими связями. «Из разговоров возникли три крупных международных заказа. Если бы мы попытались получить их с помощью маркетинга в других странах, это обошлось бы нам в непомерные суммы и вряд ли закончилось бы столь же успешно», — резюмирует Детлеф Репеннинг.

Принцип открытости действовал в отношении как клиентов и сотрудников, так и потенциальных и реальных конкурентов. Ассортимент магазина **E-COLLECTION** включал не только товары, которые производили на **o. m. t** или в компании **ЕСС**, магазин предоставлял торговую площадку и другим поставщикам. Такой подход был так же прост, как и революционен. Если бы удалось в целом изменить восприятие решений, касающихся электронной мобильности, как и современных, экологических решений в сфере нанесения покрытий и освещения, то вырос бы спрос на соответствующую продукцию, и тогда **o. m. t** вместе с **ЕСС** автоматически заработали бы на этом хорошую прибыль. То, что в результате, возможно, выиграли бы и конкуренты, можно считать всего лишь маленькой неприятностью. То есть, вместо того чтобы делать ставку только на маркетинг собственных продуктов и тратить массу энергии на борьбу с конкурентами, куда более эффективным оказалось объединить все имеющиеся силы, чтобы добиться результата, положительного для всех. Это тот самый дух, который характерен для стартапов¹.

Совсем иначе повёл себя **Маркус Хермелинк**, юрист широкого профиля со степенью магистра делового администрирования, полученной в Высшей школе менеджмента в Лейпциге, владелец успешного адвокатского бюро и экономический советник. На первый взгляд, всё, что только можно сегодня делать неправильно, он делает. Вместо дворца из стекла и стали в одном из красивых крупных городов он в одиночестве обитает в старом крестьянском доме в Глемсе — районе швабского города Метцингена. Тому, кто позвонит в контору **Маркуса Хермелинка** после 17:00, не следует рассчитывать на то, что ему ответят молодые прилежные адвокаты и за ночь обработают его запрос. Единственный собеседник позвонившего — вежливый автоответчик, который попросит потенциального клиента потерпеть до утра.

1 По состоянию на 2020 год сайт магазина E-COLLECTION не обслуживается (прим. ред. перевода).

Собственно говоря, **Хермелинк** вряд ли мог бы иметь крупных клиентов, которые, общаясь с большими адвокатскими конторами, привыкли к тому, что их контактные лица находятся в их распоряжении практически круглосуточно. Помимо этого, **Хермелинка** должны были бы мучить серьёзные проблемы с кадровым пополнением. Во-первых, потому, что его контора находится на отшибе, а во-вторых, потому, что в Швабии царит полная занятость, и борьба за хороших адвокатов идёт не только между адвокатскими бюро, но и между такими монстрами, как **Daimler, Porsche, Bosch** и т. д. Кроме того, высокоперспективные кадры в наше время хотят, помимо хорошей зарплаты и обладания статусными символами, жить по принципу «Мы славно поработали и славно отдохнём», не так ли?

Хермелинк мыслит иначе — и уже по личным причинам. Если начинаешь работу в восемь утра, то она должна быть завершена к семнадцати, в этом он убеждён. А вечером он хотел бы поиграть со своими детьми. Естественно, если речь идёт о совершенно неотложном деле, его всегда можно найти по мобильному телефону. Но его клиенты приняли такие правила игры и не злоупотребляют срочными вызовами. В большинстве случаев важна не возможность постоянно быть в зоне досягаемости для клиента, а прозрачность в отношении тех дел, которые **Хермелинк** ведёт. И это главная составная часть его пакета услуг. Остаётся вопрос, откуда **Хермелинк** набирает своих сотрудников. На него несложно получить ответ, посмотрев на распределение по половому признаку. Дело в том, что за все последние годы почти всегда это были женщины. И это не следствие убеждений **Хермелинка**, а результат тех условий, которые он предлагает. «Естественно, моя модель особенно привлекательна для женщин, которые хотят совместить семью и карьеру. Во многих крупных компаниях им пришлось бы выбирать одно из двух, у меня же они могут одновременно заниматься и тем и другим», — заявляет владелец адвокатского бюро. Но, как кажется, и в этом отношении уже происходит переоценка ценностей, поскольку в последнее время всё больший интерес к модели **Хермелинка** проявляет мужчины.

Если все всё делают одинаково, то, возможно, стоит попробовать что-то сделать наоборот? Ведь очевидно: нет такого способа действий, который в равной мере подходил бы всем людям, всегда есть исключения. Для одних правильнее поступать так, как это сделал бы **Google**, для других в качестве примера для подражания, возможно, скорее сгодится **Маркус Хермелинк**. Для большинства истина будет находиться где-то посередине. При этом ни размер компании, ни место её расположения или отрасль, к которой она относится, сами по себе не являются причиной того, почему что-то нельзя сделать иначе, чем всегда.

Во второй части этой книги мы рассказали о многих компаниях и о том, как они реагируют на вызовы времени. Эти примеры, при всех различиях в деталях, при всей непохожести отраслей и рынков, проектов и идей,

объединяет одно: они не вписываются в рамки устоявшихся представлений о том, «как надо». Прежде всего потому, что в этих компаниях работают те, кого принято называть большими оригиналами. Они не желают сохранять статус-кво, они не утратили любопытства, у них есть на всё своя точка зрения и они готовы однажды пойти против течения.

Примечательно и то, что все они без исключения, на фоне общей массы, способны мыслить политически, напряжённо размышлять об общественных нуждах и поддерживать разветвлённые сети контактов. Конечно, всё это логично, но мы были поражены, насколько ясно вырисовываются эти общие черты. Ведь мы не искали этот тип людей специально, мы нашли его в поисках ответов на вопросы будущего. Многие из наших героев, помимо всего прочего, на своей прежней работе накопили похожий отрицательный опыт, и у всех у них возникло желание сделать жизнь в собственной компании лучше. Аналогичную ситуацию, вероятно, хотя бы раз пережил каждый менеджер. Возможно, это послужит отправным пунктом для тех, кто после прочтения двух третей книги зададутся вопросом, с чего им следует начать перемены.

ВЫВОДЫ

- Найти для себя правильный ответ на вопрос, как организовать работу наиболее привлекательным образом, сегодня важнее — и труднее, — чем раньше. Культуре труда, ориентированной на потребности сотрудников, можно в какой-то мере поучиться у Google. При этом речь идёт не о том, чтобы как можно ближе к оригиналу скопировать у Google или у другого известного работодателя. У каждой компании — свой коллектив сотрудников, и каждого коллектива — свои потребности.
- Когда все делают одно и то же, стоит попробовать плыть против течения. Новый, сетевой тип работы, не для всех в равной мере привлекателен. Однако одно несомненно: ни размер компании, ни её местонахождение или отрасль сегодня не является больше препятствием для того, чтобы попытаться решить проблему иначе, чем до сих пор.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Jarvis, Jeff. Was würde Google tun? Wie man von den Erfolgsstrategien des Internet-Giganten profitiert.* München : Heyne Verlag, 2009.
Джарвис, Джефф. Что сделал бы Google? — М. : Аквармариновая книга, 2011.
Со стратегиями и культурой Google связаны многие легенды — здесь можно подробнее познакомиться с ними и проникнуться духом великана Силиконовой долины.

ЧАСТЬ 3

Во второй части книги были представлены компании, которые добились успеха, работая иначе. Теперь мы хотим показать, что это не случайность. Поэтому далее мы расскажем о контексте, тут и там бросим взгляд на принципы, которые за этим успехом скрываются, и приведём примеры из других областей — искусства и политики. А кроме того, подтвердим эти примеры теориями, которые существовали уже задолго до нашего времени. Этот обзор, с одной стороны, должен показать, что изменения, о которых пойдёт речь, необратимы, а с другой — может помочь читателю разработать именно те меры, которые будут полезны в его собственном случае. Потому что примеры могут только дать импульс, намеченное же должно осуществляться на более стабильной основе и вписываться в существующий контекст.

ВЗРАСТИТЬ МЯТЕЖНИКОВ

Гэри Хэмел — американский гуру менеджмента — называет их полтергейстами менеджмента. Речь идёт об идейных первопроходцах индустриализации XX века. Их тени и по сей день бродят по предприятиям и определяют структуры и приёмы работы, но главным образом характер менеджмента. Хотя иерархические структуры и стали более плоскими, а умение разбираться в социальных вопросах сегодня входит в набор обязанностей каждого управленца, в теории менеджмента, по сути дела, с первой половины XX столетия ничего не изменилось. И долгое время это считалось оправданным, поскольку основы, заложенные очень давно, на протяжении почти целого столетия обеспечивали наш экономический прогресс. Благодаря менеджменту отдельные небольшие, частичные результаты были сведены в единое целое, что позволило превратить принцип разделения труда в успешную экономическую модель.

В то время как наши технологии, общество и экономика в целом в последние десятилетия развивались скачкообразно, характер руководства предприятиями, кажется, застрял в петле времени. «Мы подошли к концу менеджмента?» — задаётся вопросом Хэмел. Ведь если западная демократия суть окончательный ответ на всегда волновавший человечество вопрос о политическом самоопределении, то тогда и система современного менеджмента, утвердившаяся за последние 100 лет, возможно, является истиной в последней инстанции применительно к тому, как эффективнее организовать человеческий труд.

А что, если нет? Хэмел сомневается в этом ввиду существующих неразрешённых противоречий. Например, когда создаются инновационные проекты и учреждаются отделы по инновациям, но при этом в компании отсутствует инновационная культура и сотрудников приглашают в «партнёры», не предоставляя им при этом большего пространства для самостоятельных действий. Один пример наглядно показывает, какие разрушительные последствия это может иметь для рыночных позиций компании: кто предлагает своим сотрудникам постоянно совершенствовать производимые в компании двигатели внутреннего сгорания, в то время как по разным причинам всё больше потенциальных клиентов задаются вопросом, нужен ли им в принципе автомобиль, тот, возможно, действительно начнёт выпускать автомобили с невероятно производительными моторами, но не решит реальных проблем своих клиентов. Что скрывается за этой проблемой, наглядно показывает Джон Колко, директор Austin Center for Design, учебного заведения в Остине, штат Техас, в статье «Смыслообразование» для журнала The Alpine Review. Если в прошлом, пишет он, мы имели дело с постоянной оптимизацией производственных процессов, финансовых и экономических инструментов, причём с изрядной долей творчества, то сегодня возможности для этого в значительной мере исчерпаны. Сопровождавшее эту оптимизацию снижение стоимости товаров позволило более широким слоям населения удовлетворять свои основные потребности, и теперь их запросы растут. Вспомним о пирамиде потребностей Абрахама Маслоу.

Чтобы продолжать успешно действовать и на следующих ступенях пирамиды потребностей, нужно реорганизовать другие подразделения компании. Но ни в производстве, ни в финансах не получится это сделать на тех же принципах, что и раньше. Разумеется, эффективность и впредь будет играть определённую роль. Но если в таких сферах, как человеческие ресурсы, инновации, дизайн и т. д., ориентироваться исключительно на повышение эффективности, в большинстве случаев краткосрочное, то это станет не частью решения, но частью проблемы. Решение кроется в оптимизации не содержательной части этих сфер, а их внешней оболочки. Таким образом, не обойтись без того, чтобы подойти к удовлетворению более сложных потребностей на основе более сложных принципов менеджмента.

Хэмел, однако, убеждён: эту дилемму невозможно разрешить, используя только новые варианты старой управленческой идеи. Вместо этого он требует разработать настоящую «инновацию менеджмента», поскольку именно она обладает уникальным потенциалом обеспечить для вашей фирмы долгосрочные конкурентные преимущества». При этом тот, кто готов взять на себя труд по разработке устойчивой, перспективной модели менеджмента, не сможет решить эту задачу, «подражая кому-то». Он сам будет «должен повести за собой других». Недостаточно копировать успешные методы и конкурентные достоинства даже самых передовых на сегодняшний день

компаний, поскольку это означало бы отказ от стремления завоевать для своей компании место лидера в той области, от которой в будущем будет зависеть её успех или гибель. Тот, кто не хотел бы в дальнейшем ограничивать себя зоной, в которой он в данный момент находится, должен будет найти своё, совершенно индивидуальное, учитывающее особенности собственной компании решение.

Отважиться на такой шаг проще стартапам, у них просто нет выбора. Всеми процессами в них так или иначе управляет «невидимая рука рынка». Маловероятно, что в такой атмосфере построение структуры менеджмента в соответствии с образцами экономической науки приведёт к намеченной цели, не говоря уж о том, чтобы назначить единоличного руководителя. Такового заменяет совместно разработанная миссия, которой в компании подчинено всё. Со временем здесь складывается такая структура и культура менеджмента, которая нацелена на сохранение самого важного конкурентного преимущества стартапа — ориентации на рынок и очень редко требует переработки. Но как соответствующее решение выглядит для уже утвердившегося на рынке предприятия? Ответ на этот вопрос каждое предприятие должно найти самостоятельно.

Несомненно, реализовать новую идею менеджмента на «старом» предприятии возможно только тогда, когда есть готовность полностью переписать правила его функционирования. Такой подход очень близок к тому, каким руководствуются стартапы, берясь за решение той или иной проблемы. Они руководствуются дизайн-мышлением — изобретательным мышлением с выраженной ориентацией на клиентов или пользователей. В его основе принцип междисциплинарности, когда в ходе удерживаемого в определённых рамках итерационного процесса позиция открытости к любым возможным результатам увязана с необходимостью ориентироваться на определённый результат. Об этом пишут уже упомянутый ранее Юрген Эрбельдингер и журналист-экономист Томас Рамге в книге «Думать через потолок». В книге сначала показано, как с помощью дизайн-мышления в компании можно организовывать творческое обсуждение, рабочие семинары и проекты. Там же речь идёт о дизайн-мышлении в целом как о явлении. Собственный опыт авторов в ходе реструктуризации компании **Partake** показывает, что дизайн-мышление можно применять и как совершенно конкретный метод при решении открытых вопросов, связанных с инновационным обновлением менеджмента и организационных структур, поскольку оно способно в принципе ставить под сомнение предпринимательские стратегии и бизнес-модели и находить новые ответы. Или, как они говорят: «Дизайн-мышление позволяет систематически пробивать мысленные стеклянные потолки».

Подробное определение и описание дизайн-мышления как метода дано и в книге группы бразильских авторов «Дизайн-мышление. Бизнес-инновация». Там объясняется, что расхожее понимание этого термина грешит неполнотой,

поскольку речь в основном идёт о внешнем проявлении. Задача дизайн-мышления в том, чтобы найти решения, которые сделали бы жизнь людей максимально комфортной. Чтобы добиться этой цели, нужно сначала идентифицировать и определить проблему как таковую. Звучит банально, однако это один из важнейших шагов, иначе количество определений проблемы будет равно количеству участников. Не поняв хода их мыслей, невозможно разработать подходящие решения. Поэтому совершенно необходимо так или иначе погрузиться в их жизненные миры, посмотреть на них с разных точек зрения и прежде всего быть открытыми для критики и готовыми принять во внимание встречные предложения. В одиночку, без интерактивного общения и сотрудничества, без длительной итерации или постоянного усвоения нового успех едва ли возможен, поскольку ошибки позволяют выйти на новые рубежи познания, помогающие разрабатывать альтернативные модели и находить новые возможности для инноваций.

Тот, кто с помощью дизайн-мышления захочет приблизиться к решению проблемы инновации менеджмента, не добьётся успеха, если вовремя не осознает ключевую роль в этом сотрудников компании. Работники по найму за последние годы в значительной степени адаптировались к изменениям на рынке, они стали более подготовленными профессионально и более эмансипированными. Сегодня в набор их профессиональных качеств входят способности к коммуникации, командной работе, интеграции, знания иностранных языков и культур, равно как открытость и гибкость. Современный менеджер обязан, таким образом, найти возможность удовлетворить требования своих просвещённых сотрудников в отношении более широкого участия в управлении компанией и большей автономности. Это похоже на современную демократию, которая, хотя и доказала своё превосходство над всеми другими политическими системами, тем не менее продолжает оптимизироваться, организуя совместную общественную жизнь просвещённых, эмансипированных граждан при всё более активном их участии.

При этом, однако, очевидно: тот, кто хотел бы на основе дизайн-мышления раскрыть потенциальные возможности своих сотрудников и использовать на пользу дела растущую взаимосвязанность людей и событий в компании, должен первым делом отказаться от руководства путём предписаний и контроля. «Система современного руководства просто не может строиться на указаниях, поскольку она нуждается в умении сотрудников правильно оценивать ситуацию и принимаемые решения», — пишет Биргер П. Приддат, профессор политической экономии университета Виттен/Хердекке, в книге «Организация как сотрудничество». Главная задача современных менеджеров в том, чтобы наделить сотрудников возможностью самостоятельно решать возникающие задачи, тогда как сами управляющие становятся наблюдателями за этими частично самостоятельными процессами. Под таким наблюдением понимается не установление целей и контроль их достижения в комбинации

со свободным пространством для инициативы, как часто неверно утверждают. Современный менеджер устанавливает только рамочные условия, в которых сотрудник самостоятельно, на базе своего опыта, определяет свои цели и оценивает собственную работу. Менеджеры освобождаются от функции непосредственного руководства и могут сконцентрироваться на вопросах наставничества, а также на работе над стратегическими проектами.

Чтобы потенциал сотрудников мог раскрыться, компания должна быть соответствующим образом организована. Сегодня мы наблюдаем разрыв между требованиями к профессиональной компетентности сотрудников и требованиями к управленческой компетентности менеджеров, который может увеличиваться в зависимости от стоящей перед компанией задачи. Этот разрыв не может не отражаться в том числе на личностном развитии и карьерном росте. Если руководящие кадры в первую очередь отвечают за подбор сотрудников и их мотивацию, то было бы абсурдным замещать управленческие должности, руководствуясь главным образом уровнем профессиональной квалификации. Очевидно, что во многих компаниях дело обстоит именно так, и это связано с тем, что профессиональный и карьерный рост или вовсе не пересекаются, или не рассматриваются как равноценные. Однако если продвижение по службе в компании зависит от надения сотрудника руководящими обязанностями, тогда понятно, почему к этому стремятся и те, кто компетентен прежде всего в профессиональных вопросах. Но тогда в проигрыше в конечном счёте оказываются все.

Для системы, которая рассматривает продвижение по управленческой лестнице как мотивацию и всячески поддерживает развитие способности к самоуправлению, «неправильные» люди на руководящих позициях — это как водопроводные трубы из свинца в старых зданиях: постоянное употребление «освинцованной» воды убивает не сразу, но постепенно. Там, где к руководящим кадрам предъявляют всё более высокие требования, профессиональный рост должен цениться выше, чтобы открыть перед каждым заслуженным, мотивированным и трудоспособным сотрудником такую перспективу, не только означающую хорошие деньги и высокий престиж, но и в первую очередь учитывающую его способности. На этапе перестройки компании требуется приобщить команду сотрудников к новым принципам. Для этого чрезвычайно важно иметь в руководстве людей, которые делают ставку на развитие, как, например, консультант по вопросам организации и изменений из Гамбурга Ванесса Бойзен. Само отношение к теме руководства компанией тоже должно отвечать требованиям нового времени. Бойзен конкретизирует: «Некоторые в большей мере вдохновляют, чем руководят. Это неизбежно притягивает к ним сотрудников, которые ценят вдохновляющую атмосферу больше, чем мелочные задания, и которые сами способны адекватно воспринять назревшие изменения». Это, в свою очередь, ещё больше ускоряет процесс перемен.

Детлеф Гюртлер, главный редактор научного журнала GDI Impuls, в своих размышлениях идёт ещё дальше. Он видит конечную цель не в оптимальной расстановке людей по рабочим местам или поиске самостоятельно думающих сотрудников, готовых пересмотреть правила системы. Гораздо важнее, полагает он, найти тех, кому вообще не нужны заданные правила, поскольку они интуитивно действуют в соответствии с убеждениями компании. Он называет это «ипсократией», где первая часть слова переводятся как «сам». Отличие от демократии — а ассоциации с ней неизбежно возникают — Гюртлер объясняет в статье «Будущее руководства»: «В демократии принимают закон, который запрещает выплёвывать жевательную резинку, издают распоряжение, которое регулирует применение этого закона, а полиции поручают осуществлять контроль над выполнением распоряжения. В ипсократии просто не выплёвывают жевательную резинку на улице». Гюртлер рассматривает подбор персонала как последнюю из важнейших позиций менеджмента: «Легендарная тщательность, с которой бывший генеральный директор компании **General Electric** Джек Уэлч подходил к подбору ключевых менеджеров концерна, должна была бы стать нормой при подборе каждого отдельного сотрудника на предприятии, в котором сотрудники сами принимают все решения».

При этом не следует думать, что все всегда должны придерживаться одного и того же мнения. Напротив. Тим Леберехт, бывший вице-президент консалтингового агентства в сфере инноваций **frog design**, действующего во многих странах мира, в статье «Как воспитать мятежников в вашей компании и высвободить их инновационную мощь» пишет, что речь идёт не только о том, чтобы предоставить разного рода свободы и добиться того, чтобы «правильные» сотрудники затем использовали их в производственных интересах компании. Для него важнее, не выходя за рамки общих убеждений, содействовать созданию оппозиции внутри компании.

Конструктивная оппозиция ценна уже сама по себе, поскольку она срывает розовые очки. А в организациях, где все настроены на одну волну, такая самоуспокоенность может быть опасной. Отсутствие напряжения только в редчайших случаях оборачивается высокими показателями. Помимо этого, оппозиция нередко способствует расширению целевой группы, поскольку привносит в производственный процесс идеи, которые иначе остались бы без внимания. И она же снижает уровень внешних угроз. «Компании, которым не удаётся создать условия для существования внутренней оппозиции, могут легко попасть под удар оппозиции внешней, на который они реагируют слишком медленно», — так описывает ситуацию Леберехт. Однако недостаточно просто иметь внутреннюю оппозицию и постоянно убеждать её в том, что её ценят. Нужно ещё, чтобы в это верили, иначе сотрудники из страха потерять работу воспримут такое «признание в любви» с большой долей скепсиса. Напомним, что в компании **Synaxon**, которую мы уже представили во второй части, в по-

добной ситуации было принято решение о введении механизма Текущей Обратной связи — с возможностью оставаться анонимным.

Способность организовать плодотворное взаимодействие самых различных людей особенно востребована, когда различия между ними возрастают. Компании, которые в ходе перемен двигаются вперёд недостаточно быстро, часто стараются «срезать углы», нанимая на работу молодых интеллектуалов. Если современные менеджеры хотят обеспечить взаимодействие часто кажущихся несовместимыми ментальностей, они должны уделять больше внимания интеграционному менеджменту и управлению разнообразием. Решить однажды эту проблему — значит сделать только полдела, как наглядно показывают приведённые выше примеры. «Для следующего поколения новые принципы становятся общепринятым стандартом, отступление от которого вызвало бы волну непонимания и сопротивления», — считает Ванесса Бойзен. Автор романа «Автостопом по Галактике» Дуглас Адамс ещё в 1999 году так писал об этом в статье для Sunday Times: «Всё, что уже существовало на момент нашего появления на свет, — просто нормально. Всё, что изобретено до того, как нам исполнится тридцать лет, невероятно увлекательно и креативно, и, если повезёт, можно на этом построить карьеру. Всё, что будет изобретено после наших тридцати, воспринимается как нечто направленное против естественного порядка вещей и как начало конца цивилизации, какой мы её знаем, — пока ещё через десяток лет всё постепенно опять не начнёт приходить в порядок». Задача должна состоять в том, чтобы сделать этот процесс независимым от возраста и — главное — ускорить его.

ВЫВОДЫ

- Когда исчерпаны все классические возможности оптимизации продукта, процессов и бизнес-моделей, конкурентные преимущества могут быть достигнуты только на основе инновации менеджмента. При этом недостаточно копировать лучший опыт других компаний. Каждая компания должна разрабатывать собственные инновационные модели менеджмента, учитывающие свои особенности.
- Дизайн-мышление, понимаемое как комплекс самых разнообразных методов на базе «дизайнерских» идей, может помочь преодолеть стратегические тупики, поскольку способно поставить под сомнение существующие предпринимательские стратегии и бизнес-модели.
- Каждую новую организационную структуру можно пробудить к жизни только на основе нового мышления и действий всех сотрудников. Поэтому необходим новый тип руководителя, который высвободит творческий потенциал своих сотрудников, в первую очередь отказавшись от предписаний и контроля. Участие сотрудников в управлении, их самоопределение и возможность самореализации — вот ключ к успеху управленческих инноваций в компании.

- Различия в командах сотрудников создают условия для разномыслия, для постановки критических вопросов, для постоянного обновления. Когда все в компании придерживаются единого мнения, тогда все вместе движутся по ложному пути. Внутренняя оппозиция нужна и для защиты от оппозиции внешней.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Adams, Douglas. How to Stop Worrying and Learn to Love the Internet // The Sunday Times. 1999. August 29.*
Адамс, Дуэлас. Как перестать беспокоиться и начать любить интернет. Текст статьи на русском языке: glebkalinin.ru/how-to-stop-worrying-and-learn-to-love-the-internet/
Эту статью стоит прочитать не только из-за содержащихся в ней убедительных высказываний об отсутствии корреляции возраста и открытости новому. И не только в контексте Интернета.
- *Hamel, Gary. The Future of Management. Boston : Harvard Business Review Press, 2007.*
Хэмел, Гэри. Будущее менеджмента. — СПб. : Best Business Books, 2013. Страница книги на сайте издательства: www.bestbusinessbooks.ru/books/vse_knigi/buduwee_menedzhmenta/
Хэмел неслучайно один из самых читаемых теоретиков менеджмента. Его книга приносит в дискуссию много умных мыслей, которые автор подтверждает известными и потому хорошо понятными примерами.
- *Kolko, Jon. Sensemaking // The Alpine Review. 2013. N 1.*
Неслучайно, что именно дизайнер на высоком эстетическом и содержательном уровне делится своими мыслями о будущем экономики. Смыслообразование в будущем больше чем количественная оптимизация. И Колко очень ясно это показывает.
- *Leberecht, Tim. How To Nurture Your Company's Rebels, And Unlock Their Innovative Might // Fast Company Design. 2012. Sept. 24.*
URL: www.fastcompany.com/90182227
Стоит прочитать уже потому, что Лебрехт в этом тексте чуть сильнее затягивает «мыслительную гайку», чем большинство других теоретиков менеджмента.
- *Priddat, Birger P. Organisation als Kooperation. Wiesbaden : VS Verlag, 2010.*
Работа Приддата, безусловно, одна из лучших книг на немецком языке, посвящённых развитию теорий организации в целом и подоплёке сетевой экономики в частности.
- *Russo, Beatriz et al. Design Thinking. Business Innovation. Rio de Janeiro : MJV Press, 2012.*
Хороший мультидисциплинарный взгляд на тему дизайн-мышления. К тому же книга написана на основе иных культурных традиций.

О ПОЛЬЗЕ ТРЕНИЯ

«Не играй с уличными мальчишками!» — это правило, кажется, до сих пор действует в элитарных кругах. Лучше оставаться среди своих, даже если в Центральной Европе дело пока не заходит так далеко, чтобы прятаться в параллельных мирах за глухими стенами и колючей проволокой, что сегодня можно наблюдать в так называемых охраняемых жилых комплексах по всему миру. И в профессиональном отношении люди охотнее общаются с теми, кто живёт и думает так же, как и они сами. Это порождает чувство принадлежности и стабильности. Обратной стороной такого образа мыслей является утрата каналов связи с остальной частью мира. Тем самым мы, собственно говоря, уже описали самую большую проблему гомогенных групп: нехватку поверхностей трения между различными мирами. Хотя именно там, в пограничных областях, несоответствия и расхождения и порождают изменения.

Одной из таких поверхностей трения является Силиконовая долина — уникальное место, где сосуществуют и взаимодействуют старые хиппи и компьютерные фрики, финансовые инвесторы и инженеры, предприниматели и менеджеры из всех стран мира и с самым разным культурным бэкграундом. В этой совершенно особой атмосфере возникает креативная смесь из постоянно продуцируемых новых замыслов, инновационных продуктов и бизнес-идей, революционизирующих рынок. Долина сделала возможным появление таких легенд, как **Apple**, **Google** и **eBay**, она стала родным домом для таких компаний, как **Pixar** и **Nvidia**, **Facebook** и **Dell**, и для бесчисленных стартапов, многие из которых будут определять наше будущее.

Плодотворная почва для этого — многообразие и возникающая на его основе толерантность в увязке со взаимодействующими между собой экономикой, наукой и контркультурой. Ведь даже если поначалу можно было опасаться, что такая диковинная смесь приведёт к ступору, то всё равно было очевидно: потенциал такого переплетения контркультуры и капитализма невероятно велик. Об этом писали ещё в 2006 году Саша Лобо и Хольм Фрибе в бестселлере «Мы называем это работой»: «На самом деле так называемая контркультура пошла капитализму больше на пользу, чем во вред. Все поиски божьей альтернативных образов жизни, более гуманных продуктов и значимых переживаний придали капитализму новые импульсы и указали на новые рыночные ниши. Альтернативные музыкальные жанры, эко-супермаркеты и путешествия в дальние страны — начало всему этому было положено контркультурой хиппи».

Однако вспомним, с чего всё началось. Под воздействием общей контркультуры поздних 1960-х и 1970-х калифорнийские хиппи, с их неприятием централизованной власти, создали идеологическую основу, на которой смогла произойти революция, приведшая к появлению децентрализованного, никем не руководимого Интернета и персональных компьютеров. Одни рассматри-

вают Долину как историю успеха движения хиппи, другие приписывают её успех американскому министерству обороны в кооперации со Стэнфордским университетом. Истина, вероятно, лежит где-то посередине. А точнее, в местах конфликта и пересечения интересов двух этих групп. И правда, первоходцами Долины были крупные структуры. Ещё в 1930-е годы профессор Фредерик Терман из Стэнфордского университета жаловался, что инженеры-электротехники по окончании учёбы охотнее ехали на Восточное побережье. Ему удалось, однако, получить государственное финансирование, чтобы в регионе, который сегодня называется Силиконовой долиной, основать Стэнфордский индустриальный парк. После первых успешных проектов (например, специальный осциллятор Уильяма Хьюлетта и Дэвида Паккарда 1938 года) американский Сенат стал выделять всё больше денег на технологические исследовательские проекты — в те времена, понятно, преимущественно военного назначения. Так военная промышленность начала оборудовать в Долине исследовательские центры. Независимо друг от друга лауреат Нобелевской премии Уильям Шокли и военный концерн **Lockheed** стали изготавливать полупроводник на основе кремния, по-английски «силикона», давшего потом название всему региону. Этот элемент является ключевым компонентом интегрированных микросхем, более известных как микрочипы, из которых главным образом и состоят наши компьютеры.

Всё больше исследовательских институтов, таких как Агентство перспективных исследовательских проектов **ARPA** (сегодня **DARPA**) министерства обороны, стали переезжать в Долину. Там же была разработана сеть **Arpanet**, предтеча сегодняшнего Интернета. Эта децентрализованная компьютерная сеть по телефонным проводам соединяла между собой американские университеты, которые занимались исследовательской работой в интересах министерства обороны. Позже, в 1980 году, на базе этой сети студенты создали **Usenet** — своего рода профессиональный дискуссионный форум, который существует и сегодня параллельно с World Wide Web, Всемирной паутиной, и, так же как и **Arpanet**, работает децентрализованно и не имеет единого администратора.

Рождение Силиконовой долины явилось, таким образом, успехом науки, который стал возможным благодаря государственному финансированию и поддержке военной промышленности. В Долину сначала потянулись связанные с университетской средой крупные игроки — производители мощных ЭВМ. Однако менталитет Долины сформировался под влиянием другой идеи. В 1960-е годы сюда стали постепенно перебираться хиппи, поскольку центр этого движения располагался неподалёку. С собой они принесли неприятие авторитетов и централизованной власти (а стало быть и крупных производителей компьютеров, таких как **IBM**), и характерный альтернативный образ жизни. Поэтому за то, чем сегодня является Силиконовая долина, мы во многом должны быть благодарны именно хиппи, как пишет американский автор и

хиппи старой закалки Стюарт Бранд в статье «Мы обязаны всем этим хиппи», вышедшей в *Time Magazine*: «Большая часть нашего поколения ненавидела компьютер как воплощение централизованного государственного контроля. Однако одна маленькая группа — позже их назвали хакерами — восприняла компьютеры с восторгом и стала превращать их в инструменты освобождения. Это стало истинным королевским путём в будущее. "Не спрашивай, что твоя страна сделала для тебя, спрашивай, что ты можешь сделать для своей страны", произносили мы слова президента Кеннеди из его инаугурационной речи, весело дурачась».

Мечтатели-технофилы, которые окружали Бранда, с их восторженным отношением к научной фантастике и свободе, породили в Силиконовой долине новую динамику и новую идеологию. Их кредо: «Доступ к компьютерам должен быть неограниченным и всеобщим. Должна быть доступна и вся информация. Не доверяй авторитетам — требуй децентрализации. Ты можешь создавать искусство и красоту на компьютере. Компьютеры могут изменить жизнь к лучшему». Так американский журналист и технолог Стивен Леви, участник тех событий в Долине, сформулировал в вышедшей в 1984 году книге «Хакеры. Герои компьютерной революции» принципы, которыми хакеры руководствовались тогда и которых придерживаются и поныне.

Среди них был и самый, пожалуй, знаменитый участник революции персональных компьютеров Стив Джобс. Родом из Сан-Франциско, сторонник либеральных взглядов, он бросил колледж после нескольких месяцев учёбы и зарабатывал себе на жизнь в компаниях местной компьютерной отрасли, пока не основал свою собственную. Путь Джобса от хиппи, восхищённого технологическими достижениями, до «отца цифровой революции» рассматривают как пример успехов, которые были достигнуты на стыке тогдашних культуры и контркультуры и без которых современная жизнь была бы просто невысказима. Своё знаменитое «Оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными» он позаимствовал из рупора американской контркультуры — «Каталога всей Земли», который был основан уже упомянутым выше старым хиппи Стюартом Брандом. То, что эта фраза, которая сегодня ассоциируется исключительно с компанией **Apple**, когда-то была сформулирована главным информационным органом революционеров, показывает, как со временем происходит слияние культуры и контркультуры.

Что касается эволюции Стива Джобса, то здесь речь не идёт о случайности, скорее о надёжном механизме. Умар Хак в своей книге «Новый капиталистический манифест» пытается показать, как должен был изменяться классический образ мыслей и действий, чтобы оставаться актуальным в будущем. Книга вышла в свет в 2011 году, и сегодня можно найти примеры успешной реализации на практике сформулированных в ней требований. Но если задаться вопросом, откуда все эти идеи вообще появились, то очевидно,

что их источником была контркультура. Неважно, идёт ли речь о value cycle¹, то есть о циркулярной экономике, как преемнице концепции value chain², или о развороте классической модели управления брендом в сторону диалога с клиентами, или о замене тактики глухого отгораживания от конкурентов на креативное усовершенствование продукции как отличительного её признака. За всем этим мы обнаруживаем идеи более демократичного, креативного, децентрализованного, социального и устойчивого мира.

Возможно, вышесказанное кажется оторванным от реальности, но, если задуматься, становится ясно, что вещи, к созданию которых приводила игра воображения, мечта, вера в лучшее устройство мира, уже не раз коренным образом изменяли экономику. Вспомним, что говорилось выше о 3D-печати. Когда-то некие инженеры разработали практически безотходную технологию производства специальных изделий. Когда истёк срок действия патентов, и технология оказалась в руках хакеров и конструкторов-любителей... Прошло ещё немного времени, и вот уже даже человек со средним достатком может позволить себе 3D-принтер. Что в свою очередь становится базой для создания креативных, основанных на новых производственных методах бизнес-моделей. К этому моменту все контркультурные и экологические соображения отходят в сторону, и развитие событий достигает той точки, когда оно становится экономически интересным и для других — потому что выгодно.

Вроде бы всё неплохо. Но возникает вопрос: а как вообще в этих новых условиях наладить диалог с людьми? Контркультура — понятие, которое не значится в телефонном справочнике. Люди, собравшиеся под её крышей, очень разные — от постаревших хиппи и крутых хакеров до рекламных хипстеров. И не каждая группа с предпринимательской точки зрения интересна в качестве партнёра. То есть тому, кто сам не является частью этой тусовки и у кого пока нет надёжных контактов, придётся что-то придумать, чтобы обратить на себя внимание.

Первый шаг ведёт в Интернет. Например, можно погрузиться в блогосферу и там почерпнуть воодушевляющие идеи. Лидерами пока остаются некоторые американские блоги, но и в Германии сегодня уже можно найти привлекательные предложения. Ту же 3D-печать большинство средств массовой информации ещё шесть или семь лет назад воспринимали в лучшем случае как «сумасбродную утопию», и в таком ключе она и обсуждалась. А сегодня повсюду в мире компьютерные фанаты и хипстеры не покладая рук работают на своих собственных принтерах, выставляют в Сети руководства по их использованию и делятся опытом. С другими темами дело обстояло ровно так же: они долго оставались в тени. К тому моменту, когда технологией обмена файлами P2P заинтересовались в штаб-квартирах компаний,

1 Цикл создания стоимости (англ.) (прим. переводчика).

2 Стоимостная цепочка (англ.) (прим. переводчика).

в Сети уже были свободно доступны миллионы треков в цифровом виде, а форумы и блоги были переполнены всевозможными полезными советами на эту тему. Тем не менее прошла ещё целая вечность, прежде чем на рынке появились структурированные легальные предложения.

Если посмотреть, как — и, главное, когда — разные медиа сообщали о новых тенденциях в контркультуре, то можно заметить: лево-альтернативные медиа, например газета Freitag и её издатель Якоб Аугштайн, намного опережали в этом отношении либерально-консервативные. Безусловно, это связано, в том числе, с тем, что Freitag всё ещё тяготеет к социалистической утопии. Необязательно её разделять, чтобы понять: именно на этих поверхностях трения между культурами, контркультурами и их идеологиями, в том числе и в Германии, грядущие изменения проявят себя раньше и отчётливее всего. Сказанное не следует понимать как рекомендацию немедленно и всерьёз реагировать на каждое модное слово, на каждую ажиотажную новость. Но чтобы решать, займёт ли та или иная тема в будущем своё постоянное место в экономике или в обществе, нужно как минимум знать, что она вообще существует.

Для этого надо обладать известной готовностью выйти за пределы своего привычного социального окружения. В Германии, например, такой путь совсем недавно прошёл человек, весьма далёкий от идеологических взглядов Freitag. Главный редактор газеты Bild Кай Дикманн, вместе с некоторыми другими менеджерами концерна Акселя Шпрингера, летом 2012-го покинул Берлин и на год отправился в Силиконовую долину, чтобы получить представление о тенденциях развития на ближайшие годы. О том влиянии, какое оказало на него пребывание в Долине, можно судить по серии фотографий, опубликованных в журнале Spiegel. За несколько месяцев лощёный, всегда с иголки одетый Дикманн, это воплощение буржуазии, превратился в божьего персонажа с окладистой бородой и в пуловере с капюшоном. В Германии за этим путешествием наблюдали с усмешкой. Однако согласие работодателя Дикманна освободить на целый год от исполнения своих обязанностей нескольких топ-менеджеров, чтобы они могли продолжить своё образование в Силиконовой долине, позволяет предположить, что речь шла не только о пиар-идее предприимчивого Матиаса Дёпфнера, возглавлявшего издательский дом **Axel Springer AG**.

Благодаря сообщениям о Дикманне тема стартапов и цифровых технологий вновь привлекла к себе внимание. Стало ясно, что она не чужда и топ-менеджерам концерна. Хотя Дикманн и после своего возвращения остался Дикманном, а не мутировал в фаната-компьютерщика или хакера, его свежие впечатления о формирующихся тенденциях, новые контакты и прежде всего погружение в среду контркультуры дали ему в руки инструмент для работы на будущее, а именно социальные навыки общения с молодыми представителями контркультуры.

Кто не добрался до Долины, может и в Германии познакомиться с теми, кто сам обустроивает своё будущее, а стало быть и будущее всего общества, в увязке с новыми технологиями. Это, можно сказать, новая, европейская версия хиппи из Долины — *цифровая богема*, которую Саша Лобо и Хольм Фрибе описали в книге «Мы называем это работой». В этом опубликованном в 2006 году гимне работе и жизни, основанных на свободе личности, авторы знакомят читателя с миром и миропониманием этих людей, которые благодаря новым коммуникационным технологиям создают новые области деятельности и возможности трудоустройства. Пренебрегая должностями в крупных организациях, они творят свои сети и свои проекты, и всё вокруг Интернета. Эта тусовка сегодня ещё заметнее и одновременно сложнее, чем в то время, когда была опубликована книга, и имеет столь же мало общего с типичной контркультурой, не приемлющей общества потребления, как некогда технохиппи в Силиконовой долине. Поскольку, как и большинство хиппи тогда, нынешняя цифровая богема думает не о ликвидации существующих систем, а о «размягчении» старых заезженных шаблонов и о большем самоопределении. Они противостоят не обществу потребления, не капитализму как таковому, а только его привычным, чересчур конформистским способам производства и формам организации труда. При этом они не встают на позицию классического отрицания. Речь скорее идёт об отказе, который побуждает их создавать новые условия труда.

Фрибе и Лобо констатируют: «... "цифровую богему" от других провозвестников контркультуры отличает не курс на конфронтацию, а то, что в существующих условиях она преследует собственные интересы и при этом пытается держать свои инструменты в чистоте». Поскольку, в отличие от луддитов, она не бунтует против крупных концернов, а упорядоченно отступает и разрабатывает собственные альтернативы, можно говорить о «прагматическом отказе без идеологической подоплёки, который вполне следует эгоистичному стремлению к лучшей жизни здесь и теперь, во что бы то ни стало».

Будучи конструктивной, цифровая богема проявляет себя как особо открытая контркультура, которая не отторгает, а привлекает. В том числе и крупные концерны. «Поэтому у цифровой богемы нет страха перед контактами с концернами, а если и есть, то у него совершенно иная подоплёка. Она не боится, что в сотрудничестве её лишат революционной молодцовости и превратят в послушного мальчика на побегушках. Она для этого уже обладает достаточным самосознанием», — пишут Фрибе и Лобо. И далее: «По этой причине она в общем не против зарабатывания денег, скорее напротив, но только до тех пор, пока это согласуется с принципом уважения других личных целей». Даже если из её рядов не выйдет следующий Стив Джобс, немецкие стартапы, коворкинг-сообщество, цифровая богема уже давно стали важными проводниками теории и практики будущего.

ВЫВОДЫ

- При соприкосновении разных систем ценностей рождаются мощные идеи, как, например, идея Интернета. Поэтому тот, кому интересно будущее, должен общаться с представителями контркультуры. Силиконовая долина — одно из таких мест, где культура смешалась с контркультурой, и эта смесь оказалась чрезвычайно плодотворной.
- И в Германии, прежде всего в Берлине, можно в поисках контркультуры найти немало интересного. Со многими её представителями легко познакомиться, например, в стартапах или коворкингах, в среде цифровой богемы. При этом речь не идёт о контркультуре с её неприятием общества потребления. Цифровая богема стремится к тому, чтобы «размягчить» старые шаблоны и добиться большего самоопределения внутри существующих структур, предлагая альтернативы.
- Кто ищет контактов с контркультурой, не может обойти блогосферу. Нигде так быстро не подхватывают новые тенденции и не хоронят модные веяния, как в блогах о высоких технологиях, например Gründerszene, Third Wave¹ или TechCrunch. Или на TED-Talks, где публикуются видеозаписи конференций технологического фонда TED.
- В современный пресс-кит сегодня входят левые газеты, такие как Freitag или taz, а также отраслевые журналы, например t3n (журнал для цифрового бизнеса) или GDI Impuls (журнал по вопросам науки, общественной жизни и торговли)².

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Brand, Stewart. We owe it all to the Hippies // Time Magazine. 1995, März 1. Бренд, Стюарт. Всем этим мы обязаны хиппи.*
Текст статьи на русском языке: www.socialistinfo.ru/apriori/210.html
Автор в известном смысле рассказывает свою собственную историю, но в ней нет ни грамма самоуверенности. В статье показано, как тесно бывают связаны контркультура и экономический прогресс.
- *Levy, Steven. Hackers: Heroes of the Computer Revolution. New York : Penguin, 1994.*
Леви, Стивен. Хакеры: герои компьютерной революции.
Книга на русском языке в формате PDF: rus-linux.net/MyLDP/BOOKS/zip/hackers-heroes.pdf
Основные принципы этики хакеров, изложенной в этой книге, действуют и сегодня. А во времена скандалов, связанных с утечкой персональных данных и слежкой за сотрудниками, она вновь оказалась в центре общественной дискуссии.

1 Последняя запись на thirdwaveberlin.com/blog датирована июнем 2016 года (прим. ред. перевода).

2 Журнал GDI Impuls был закрыт в декабре 2016 года (прим. ред. перевода).

БЕЗУМСТВО ГЕНИЕВ

Специальными терминами и банальностями, позаимствованными из лексикона консалтинговых агентств, можно заполнить все клетки какого-нибудь условного «Вздор-лото». В банковской сфере дело обстоит похожим образом, а в политике тем паче. Но и в дискуссиях об инновациях, особенно по вопросам цифровых технологий, тоже нередко доминируют модные словечки и выражения. *Wisdom of the Crowd*, «*мудрость толпы*» — одно из них. Если к нему добавляются «социальные медиа», «корпоративная социальная ответственность» или «корпоративная идентичность», то сразу становится понятно: менеджеры просто уходят от ответа. При этом толпа, если её правильно использовать, обладает значительным потенциалом.

«Мудрость толпы» надо понимать скорее не как качество, а как процесс — в предположении, что ошибки, возникающие вследствие односторонних оценок индивидуумов, практически полностью самоликвидируются, если усреднённый результат получен на основе большого числа ответов. Это означает, что агрегированные ответы одной группы на один конкретный вопрос, например связанный с оценками чего-либо, с общими знаниями о мире или с выводами о чем-либо, могут быть более точными, чем ответы отдельных экспертов внутри той же группы.

Подобным образом формулирует эту мысль журналист Джеймс Суловецки в книге «Мудрость толпы», название которой превратилось в полноценное понятие: «Даже если большинство людей в группе не слишком хорошо информировано и недостаточно рационально, тем не менее сообща они могут принять мудрое решение». В этом преимущество коллективного разума, так как отдельный человек не способен принимать совершенные решения. Как правило, он располагает меньшей информацией, чем ему хотелось бы, и его взгляд не простирается далеко в будущее, он всегда ограничен. Помимо этого, лишь немногие могут сделать продуманный сравнительный расчёт затрат и эффективности и в результате удовлетвориться тем, что выглядит более или менее приемлемым. И наконец, далеко не всегда позитивную роль при принятии решений играют эмоции. Не имеющий всех этих личностных ограничений коллективный разум, напротив, часто позволяет достигать превосходных результатов. Разумеется, если отдельные верные суждения соединяются между собой правильным образом.

Если «мудрость толпы» изначально заявила о себе благодаря общепольным проектам, таким как открытое программное обеспечение или «Википедия», то к настоящему времени и для компаний появились конкретные практические рекомендации по использованию этого феномена. Некоторые примеры мы сами описали во второй части книги, о других нам известно от Шона Абрамсона, Питера Райдера и Бастиана Унтерберга, авторов книги «*Crowdstorm: будущее инноваций, идей и решения проблем*». Не только такие

проекты открытого программного обеспечения, как **Linux** или **WordPress**, демонстрируют, насколько повышается качество продукта в результате постоянного анализа, оценки и улучшения, в котором участвуют большие, пёстрые по составу и случайно возникшие группы людей. Например, компания **Goldcorp**. Она обозначила участок местности, в пределах которого, по данным её геологов, должны были находиться месторождения золота, предоставила геоданные для этого участка онлайн, называло цену вопроса и... В результате, благодаря коллективной оценке выложенных в Интернете данных, «толпой» из более чем 1400 учёных со всего света на территории земельной собственности компании удалось выявить более 50 ранее не известных месторождений, 80 процентов которых содержали значимые запасы золота.

В основе идеи привлечения «толпы» к решению какой-либо проблемы, то есть производительного использования её «мудрости», лежит понимание того, что во многих случаях нельзя позволить себе опираться только на собственные силы. А кроме того, закон Джоя, названный так по имени одного из основателей компании **Sun Microsystems** Билла Джоя, гласит: «Неважно, кто ты, большинство самых умных людей работают на кого-то другого». Однако действительно ли эта концепция может обеспечить будущую жизнеспособность компаний? Во времена Интернета «толпа» не всегда показывала себя с лучшей стороны. Так, нередки случаи коллективной травли компаний или «электронного террора» в социальных сетях. Содержание комментариев на онлайн-страницах крупных медиа тоже заставляет усомниться в конструктивном характере «толпы». Но имеем ли мы дело с краткосрочным хайпом или, собственно говоря, с проявлением принципа «вместе мы безумны»?

Развитие Интернета открывает дополнительные возможности для агрегирования множества отдельных мнений, но в то же время, к несчастью, никак не сдерживает «безумие толпы». Примечательно, что это понятие гораздо старше тех, по поводу кого оно сегодня используется. Ещё в 1841 году шотландский журналист Чарльз Маккей написал книгу под названием «Необычайно популярные заблуждения». Речь в ней идёт о маниях, порождаемых стадным инстинктом людей. В качестве примеров Маккей приводит различные финансовые пузыри, в том числе знаменитую тюльпанную лихорадку XVII века в Голландии, когда луковицы тюльпанов стали объектом спекуляций по безумно высоким ценам.

Старое понятие сегодня переживает ренессанс, прежде всего в средствах массовой информации, по разным, видимо, причинам. Во-первых, всегда и везде есть силы, которые борются против всего нового, где бы они с ним ни сталкивались, и пользуются любой его слабостью. Но другая причина — это отрицательные примеры. При этом, по справедливости, неудачи отдельных проектов в меньшей степени обусловлены слабостью заложенных в них идей и в гораздо большей — недифференцированным и инфляционным

использованием методов, совершенно в духе высказывания Пауля Вацлавика: «Кто в качестве инструмента имеет только молоток, тот в любой проблеме видит гвоздь».

Люди действуют на основе имеющейся у них информации, в большинстве случаев неполной и необязательно верной, а часть её может быть очень ненадёжной или даже просто ложной. Поэтому при принятии решений они пытаются ориентироваться на решения других людей в надежде компенсировать недостаток информации и прийти к более качественному решению. Способность к имитации, копированию поведения других носит врождённый характер, без этого человек не может учиться и развиваться как личность. Но, как уже было показано в первой части книги, «подделка под другого» может завести на ложный путь.

Суrowецки в докладе «Независимые индивидуумы и мудрые толпы» от 2005 года приводит такой пример. По соседству друг от друга находятся два пустых ресторана. Потенциальные посетители стоят перед выбором: в какой пойти? И вот первая пара принимает спонтанное решение — и заходит в один из них. За ней тут же следуют другие. Здесь мы имеем дело с верой в то, что люди всегда действуют рационально — хотя каждый о самом себе знает, что это не так. Примеру других мы следуем потому, что убеждены: эти другие располагают ценной информацией, которая, очевидно, и легла в основу их решения — в нашем примере пойти именно в этот ресторан. Притом мы не знаем, ни кто эта парочка, ни что натолкнуло её на такое решение. В результате в одном ресторане гости толпятся в баре в ожидании столика, в то время как в соседнем ресторане — никого. В этом случае вряд ли можно говорить о сколько-нибудь ярко выраженном коллективном интеллекте.

Другой, на первый взгляд неожиданный, механизм, который может опустить уровень коллективного интеллекта ниже уровня одного человека, — это интеракция. Испытывая, вследствие недостаточной информации, чувство неуверенности при принятии решения, люди охотно идут на контакты с другими. Сначала просто разговаривают друг с другом, обмениваясь недостающей информацией. Но уже вскоре появляется потребность в более тесном взаимодействии, так что в конечном счёте возникает динамика общения, которая приводит к образованию группы и, как следствие, к консенсусу между её участниками. Стремление к нему заставляет всё больше фокусировать внимание на совпадающих мнениях и совпадающей информации. В результате в группе возникает своего рода коллективное знание и коллективное понимание проблем и того, как их решать. То, что в других ситуациях является желаемой целью, в данном случае есть начало движения по кругу. А в нём всё многообразие знания в ходе прямой социальной интеракции сводится к наименьшему общему знаменателю. В этой новой общности больше нет места для ценного дополнительного знания, для альтернатив, использование которых изначально и было целью интеракции.

При всём при том было бы ошибкой просто отмахнуться от «мудрости толпы», как от модного увлечения, хотя бы потому, что принципы действия этого механизма уже в течение долгого времени успешно применяются в самых разных сферах (правда, в этом случае не говорят о «мудрости толпы»). Специальные комиссии в ландтагах и бундестаге — примеры того, как в ходе судебных процедур нештатные заседатели оказывают содействие судье. Или коллегия присяжных, как в США. Сила и надёжность этих институтов основываются на том, что они действуют не в безвоздушном пространстве, а в установленных рамках при поддержке экспертов. Так что грань между мудростью и безумием толпы весьма тонка.

Суворовски поэтому определил четыре предпосылки, которые требуются для успешного использования коллективного интеллекта: *многообразие, независимость, децентрализация и агрегирование*.

Многообразие — фундаментальная предпосылка. Только группа с многочисленными точками зрения, располагающая разнообразной информацией, может принимать решения, превосходящие по качеству решения отдельно взятого эксперта. Междисциплинарные подходы в науке основаны именно на таком понимании. В книге «Различие. Как сила разнообразия создаёт лучшие группы, фирмы, школы и общества» американский социолог Скотт Пейдж пишет, что мудрость группы может быть больше, чем мудрость отдельных индивидов, только если исходит из признания особенностей и различий индивидов — членов группы и использует их себе на пользу. Тем самым он, в частности, определяет основу не только для успешного краудсорсинга, но и для правильно понятого управления разнообразием.

Чтобы суметь сохранить необходимое многообразие, в качестве следующей предпосылки требуется *независимость*, которую каждый индивид должен сохранять в общении с другими, чтобы не подпасть под влияние окружающих. Интеллектуально развитая группа, таким образом, не будет требовать от своих участников, чтобы они приспосабливались к общему мнению и слишком много взаимодействовали между собой. Она сознает, что для достижения оптимального результата каждый должен думать настолько независимо, насколько это только возможно. В случаях успешного применения этого принципа можно видеть, что взаимодействие внутри группы происходит в очень небольших объёмах. Каждый вносит свой вклад в коллективное знание.

Третья предпосылка — *децентрализация*. Под этим понимается отсутствие одной центральной инстанции, которая управляет распределением знания и принятием решений. Проекты, связанные с созданием открытого программного обеспечения, показывают, как отдельные эксперты в процессе обмена информацией учатся друг у друга, в результате чего повышают качество своей работы, за счёт чего улучшается качество продукта в целом. Обмен информацией должен, однако, протекать при соблюдении определённой независимости участников, чтобы решения были всесторонне продуманными.

В этом отношении анонимность, которую часто характеризуют как слабость Интернета, ведь за ней можно спрятаться, становится его силой, поскольку ограничивает глубину отношений. Этот принцип ещё в 1973 году социолог Марк Грановеттер описал как *the strength of weak ties*, то есть как «силу слабых связей». Он показал, что такие якобы слабые социальные связи человека, как друзья друзей и более широкий круг знакомств, играют важнейшую роль, когда речь идёт о быстром и широком распространении идей.

Агрегирование ответов всех индивидов и превращение их в понятные всем высказывания — это четвёртая предпосылка для использования «мудрости толпы». Для этого на практике имеются две модели. Либо действуют согласно принципу «многие работают над одним решением, один находит лучшее решение, другой решает, является ли оно на самом деле лучшим», как это, например, происходит у **Linux**. Либо предлагаются варианты — возможно, отчасти совместные, — и на основе коллективного решения, например по рейтингу результатов, определяют лучший. Так это происходит на уже представленной во второй части книги краудсорсинговой платформе **Jovoto**.

Если все описанные предпосылки соблюдены, то можно, наконец, извлечь с помощью правильных инструментов сокровище коллективной мудрости. Применительно к компаниям это такие инструменты, как уже известный нам *краудфандинг*, а также *работа в облаке* (*cloud labour*), *творчество толпы* (*crowd creativity*), *распределённые знания* (*distributed knowledge*) и *открытые инновации* (*open innovation*).

Краудфандинг в настоящее время используется в первую очередь стартапами и разного рода культурными проектами, но всё больше становится востребованным компаниями малого и среднего бизнеса. Краудфандинг — это, собственно говоря, сбор денег относительно большим числом людей на реализацию какого-либо проекта. Он может быть общественно полезным или коммерческим, заимодателями могут выступать инвесторы, спонсоры или жертвователи. На таких платформах, как **Kickstarter** или **Seedmatch**, предоставляется возможность найти участников краудфандинга и обеспечить сделки в правовом отношении.

Похожим на аутсорсинг вариантом краудсорсинга является *работа в облаке*. Под этим понимают использование большой децентрализованной, «виртуальной» группы работников, которые в любое время по запросу выполняют ряд преимущественно простых задач. В большинстве случаев потенциальная рабочая сила получает информацию о такой работе через онлайн-платформы, например **Clickworker** или **Mechanical Turk**.

Для решения более сложных задач существует *творчество толпы*. Речь идёт о задействовании большого пула талантов для выполнения творческих и научных задач в сфере медиа, маркетинга и дизайна. Прямой или опосредованный выход на проекты такого рода обеспечивают, в частности, интернет-платформы **99designs** и **Jovoto**.

Не столько креативные, сколько научные задачи решаются с использованием метода *распределённых знаний*. Под этим подразумевается накопление капитала знаний и информации с помощью децентрализованного пула участников, которые собирают, обрабатывают, совершенствуют и предоставляют знания, нередко в рамках открытого режима «вопрос — ответ» или через созданные пользователями банки научных данных, новостные платформы и прогнозирование. Например, сеть **InnoCentive** объединяет учёных разного профиля, готовых браться за решение каверзных задач.

Метод *открытых инноваций* для многих равнозначен краудсорсингу более высокого уровня, когда для генерирования, развития и реализации идеи используются сторонние источники и ресурсы. Примеры совместного создания продуктов, например в компании **LEGO**, приведённые во второй части книги, показывают, что этот процесс может быть вполне успешным.

В то время как «старые» организации только начинают использовать возможности краудсорсинга, растёт число молодых компаний, которым этого уже недостаточно. Они полностью перестраивают свою модель бизнеса с учётом использования «мудрости толпы». Те из них, кто хочет, например, протестировать свои новейшие программные приложения, воспользовавшись услугами одной из авторитетных экспертных групп, обращаются, прежде чем вывести продукцию на рынок, к немецкому стартапу **Testbirds**. И тогда к решению задачи подключается целая орда первопроходцев и разбирает продукт по косточкам. Отметим, что речь идёт не об услуге, которая будет оказана в пожарном порядке где-нибудь в Азии путём простого нажатия на клавишу компьютера, а об основательном экспертном заключении, составленном избранными представителями разновозрастных групп — потенциальными пользователями тестируемой продукции. И если **Google** изготавливает свой картографический материал, опираясь на собственные ресурсы и направляя своих сотрудников на улицу для сбора данных из приёмников GPS, то израильский стартап **Waze** использует для аналогичных целей собственных клиентов, предоставляя им — в качестве ответного шага — уже подготовленный материал бесплатно. Сначала **Waze** путём краудсорсинга собирает огромные массивы данных об улицах, населённых пунктах, площадях, номерах домов, перекрёстках и правилах дорожного движения, которые затем оцениваются или уточняются другими пользователями. Пользователи напрямую вводят в систему и немедленно предоставляют другим пользователям данные по отдельным участкам дорог, о развитии дорожной ситуации, несчастных случаях, пробках и полицейских дозорах. О том, что таким образом можно конкурировать с профессиональными службами и даже обогнать их в конкурентной борьбе, свидетельствует следующий факт. В июне 2013 года на конкурсных торгах между **Facebook** и **Google** компания **Waze** была приобретена поисковым концерном и провайдером картографических данных — как говорят, за 1,1 миллиарда долларов.

Однако краудсорсинг позволяет выявить дополнительные возможности не только вне, но и внутри компании. Это показывает пример «томатного» концерна **Morning Star**, представленного во второй части книги. Мы не упомянули ещё одну характерную деталь, которая и в других источниках упоминается лишь вскользь, и, как мы полагаем, несправедливо. **Morning Star** с помощью своего рода деловой игры в краудфандинг старается использовать в стратегических целях все знания, накопленные на предприятии. Раз в год подразделения концерна обязаны направлять свои планы развития на будущий год на проверку экспертам. Однако, в отличие от большинства других компаний, **Morning Star** не привлекает консультантов из какой-нибудь крупной консалтинговой фирмы, а предлагает оценить эти стратегии собственным сотрудникам. Каждый из них имеет возможность сделать ставку на ту стратегию, которая представляется ему наиболее убедительной. Управляющему компанией Крису Руферу этот агрегированный ответ коллектива ясно показывает, какая стратегия и какое подразделение имеют наилучшие перспективы.

Будут ли задачи, стоящие перед компанией, решены за счёт «мудрости толпы» или с помощью маленькой группы сетевых экспертов, в значительной мере зависит от того, какой «толпе» это будет поручено и какие механизмы будут использованы. В случае с **Morning Star** и состав «толпы», состоящей из сотрудников, которые могут считаться по меньшей мере наполовину экспертами в делах компании, и способ краудсорсинга хорошо продуманы. Конечно, на внутреннее обсуждение здесь выносятся темы, которые предпочтительнее оценивать именно с внутренней точки зрения. Если бы речь шла о вопросе, ответить на который может внешний источник, то полагаться только на мнение внутренней «толпы» было бы в лучшем случае пустой тратой времени и потенциала компании, а в худшем — просто вредным.

Кроме того, нужно понимать, чем мотивированы люди, соглашающиеся работать в «толпе». Ими движут причины как внутреннего, так и внешнего характера. Многие краудсорсинговые платформы получают за решение, устраивающее клиента, конкурсные премиальные. В то же время участвующие в разработке решения таланты могут услышать мнение о своей работе от других участников, получая возможность чему-то дополнительно научиться и, кроме того, узнать, какое место они занимают среди «конкурентов».

Можно констатировать: как в каждом отдельном человеке, так и в «толпе» гениальность соседствует с безумием. В случае с краудсорсингом речь идёт о том, чтобы найти «безумных» гениев и сделать их идеи полезными.

ВЫВОДЫ

- Идея коллективного интеллекта исходит из предположения, что ошибок, которые возникают в случае односторонних оценок индивидов, можно избежать, если на основе большого числа ответов получить усреднённую оценку.

- Использование «мудрости толпы» — это краудсорсинг. Это понятие, в свою очередь, включает в себя такие понятия, как «краудфандинг», «работа в облаке», «творчество толпы», «распределённые знания» и «открытые инновации».
- Перерастёт ли «мудрость толпы» в «безумие толпы», зависит прежде всего от характера краудсорсинга. Суrowецки сформулировал четыре предпосылки, которые требуются для правильного использования коллективного интеллекта. Это многообразие в составе группы, независимость отдельных членов группы друг от друга, децентрализация в целях соблюдения независимости и, наконец, агрегирование отдельных многообразных результатов для принятия верного решения.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Abrahamson, Shaun; Ryder, Peter; Unterberg, Bastian. **Crowdstorm: The Future of Innovation, Ideas, and Problem Solving.** Hoboken : John Wiley & Sons, 2013.*

Эту книгу стоит прочитать прежде всего из-за приведённых в ней примеров и её практической направленности.

- *Granovetter, Mark S. **The Strength of Weak Ties** // American Journal of Sociology. May, 1973. Volume 78, Issue 6. S. 1360–1380.*

*Грановеттер, Марк. **Сила слабых связей.** Статья на русском языке в формате PDF: ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204981/ecsoc_t10_n4.pdf#page=31*

Отчётливо показано, как очень слабые социальные связи человека, такие как, например, друзья друзей, играют первостепенную роль в быстром и широком распространении идей.

- *Mackay, Charles. **Extraordinary Popular Delusions.** Mineola : Dover Publications, 2003.*

*Маккей, Чарльз. **Наиболее распространённые заблуждения и безумства толпы.** Текст книги на русском языке: knigogid.ru/books/686298-naibolee-rasprostranennye-zabluzhdeniya-i-bezumstva-tolpy/toread*

Чудесное путешествие в прошлое «безумия толпы». На таких примерах, как «Миссисипская компания», «Компания Южных морей» и «тюльпанная лихорадка», Маккей показывает, что людям задолго до появления Интернета уже приходилось бороться против массовых хайпов и истерий.

- *Page, Scott E. **The Difference. How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies.** Princeton : Princeton University Press, 2007.*

Пейдж не только объясняет, почему люди становятся сильнее, поддерживая отношения с другими людьми, но и помогает понять, как различие может стать силой.

- *Surowiecki, James. The Wisdom of Crowds.* New York : Anchor, 2005.
Шуровьески¹, Джеймс. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум формирует бизнес, экономику, общество и государство. — М. : Вильямс, 2007.
Страница книги на сайте издательства: www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1214-5.html
Книга на русском языке в формате PDF: www.kozlenkoa.narod.ru/docs/croud.pdf
Здесь Суrowецки впервые сформулировал понятие «мудрость толпы», которое уже стало абсолютной классикой по данной теме.
- *Surowiecki, James. Independent Individuals and Wise Crowds.*
URL: wiki.p2pfoundation.net/James_Surowiecki_on_the_pitfalls_of_the_Wisdom_of_Crowds
Краткое обобщение результатов исследований из книги «Мудрость толпы» с парадоксальным итогом: люди действуют в группах особенно продуманно тогда, когда они не осознают своей принадлежности к этим группам.

КОГДА SOFT SKILLS ТВЕРДЕЮТ

Почему мы работаем так, как работаем? Как мы хотим работать? Как мы хотим, чтобы работали другие? Ответы на эти вопросы постоянно меняются. И то, что многие сегодня думают иначе, чем несколько десятилетий назад, принято объяснять новыми возможностями, появившимися благодаря Интернету. Стало быть это правда, что «предложение рождает спрос»? И если так, то является ли этот спрос легитимным лишь настолько, насколько легитимен породивший его спрос — в данном случае Интернет?

Ясно, что Интернет не был причиной перемен в мире труда, он в значительно большей мере явился катализатором, попавшим на плодородную почву уже начавшихся перемен. Именно этот процесс перемен описали французский социолог Люк Болтански и учёная-экономист Эв Кьяпелло ещё в 1999 году — то есть до начала победного марша Web 2.0 в мире труда. В теоретическом плане оба автора занимались мотивацией людей содействовать развитию рыночной экономической системы, мотивацией, которая выходит за рамки простой максимизации прибыли и позволяет идентифицировать себя со своей трудовой деятельностью. Уже в названии своего произведения — «Новый дух капитализма», — которое произвело большое впечатление на публику, авторы дают понять, что принципиальное изменение этой мотивации — состоялось.

1 Оставим на совести издательства такую транскрипцию фамилии автора. Вообще говоря, на его родине она произносится как «Суруоикки» (*прим. ред. перевода*).

Чтобы уяснить суть проблемы, мы снова отправимся в маленькое путешествие, на этот раз по пути развития капитализма. В его начале было то, что Кьяпелло и Болтански называют *семейным капитализмом*, который возник в XIX веке. В то время на рынке существовало главным образом городское предпринимательство в форме небольших семейных предприятий, мотивацией которых был прогресс и освобождение местных общин. С развитием массового производства и по мере постоянного улучшения транспортных и коммуникационных возможностей, начиная с 1930-х годов, наступила фаза *капитализма концернов*. Действующие по всему миру крупные организации с комплексными структурами определяли экономический ландшафт, подгоняемые желанием «эффективности в соответствии с духом свободного мира». И наконец, со второй половины 1960-х годов начался *сетевой капитализм*, который сегодня актуален как никогда. Его характерными чертами являются связанные между собой по сетевому принципу компании, распространение Интернета и глобализация финансов. При этом стимулом к развитию структур выступают постоянно происходящие перемены, инновации и креативность, в то время как справедливость обеспечивается «новой формой меритократии, поощряющей мобильность, а также способностью создавать сети».

Общественная и личная мотивация каждого человека в отдельности важна для успеха рыночной системы. В свою очередь, эта мотивация зависит от того, за какие достижения в данный момент общество готово выразить свою признательность. От этого зависит уровень общественной значимости человека, который авторы называют «относительной величиной». Болтански и Кьяпелло вывели шесть так называемых логических оснований для определения уровня значимости в обществе. Позже они сравнили управленческие документы 1960-х и 1990-х годов и обнаружили смену парадигм.

При переходе от капитализма концернов к сетевому капитализму этих логических оснований оказалось уже недостаточно для объяснения существовавшего на тот момент механизма определения уровня значимости, так что авторам показалось уместным выдвинуть новое, седьмое основание. Они называют его *cit  par projets* — *полис, основанный на проектах*. Если ещё в капитализме концернов это был прежде всего «промышленный полис», в котором признание завоёвывалось эффективностью и профессиональной компетентностью, то в полисе, основанном на проектах, в первую очередь следует стремиться к сетевой компетентности. Если говорить не столь абстрактно, реализацию основанного на проектах полиса можно было бы представить, например, в какой-то компании, чья деятельность состоит из множества проектов. На каждом из них работают разные люди, интересы которых, однако, не ограничены одним этим проектом и которые в равной мере участвуют в нескольких других, создавая для себя таким образом основанную на проектах социальную структуру, собственную сеть с собственной системой ценностей. Кто на практике демонстрирует свою

сетевую включённость, гибкость и верность компании, в том числе готовность идти на определённые жертвы, тот и будет признан коллегами в качестве «величины».

В основе этих перемен — глубокий трансформационный процесс в нашем обществе. И это авторы доказывают, анализируя механизмы, которые инициируют и подстёгивают эти перемены. При этом общественная критика системы играет решающую роль. Она даёт понять, насколько жизнеспособны ценностные ориентиры, которые под её воздействием будут скорректированы или заменены на новые. Разумеется, если эта критика обоснованна. При переходе от капитализма концернов к сетевому капитализму, согласно Болтански и Кьяпелло, было две формы критики. Во-первых, социальная критика со стороны рабочих организаций, которые видели в капитализме источник эксплуатации, неравенства, несправедливости и эгоистичного обогащения. Эта критика выступала за социальную справедливость и равноправие, за участие в экономическом росте, за улучшение условий труда и социальную защищённость. Во-вторых, критика со стороны творческой интеллигенции — интеллектуалов и деятелей искусств, выступавших против социальной стандартизации, отчуждения и холодного расчёта, ограничивавших, с их точки зрения, развитие личности, креативность, аутентичность, индивидуальность отдельного человека и многообразие в обществе. Они видели перспективы развития в личной автономии, творческой свободе, осмысленности жизни и самореализации.

Болтански и Кьяпелло показывают, как через соответствующую реструктуризацию мира труда в 1970–80-е годы удалось сделать социальную критику в значительной мере беспредметной. Что осталось во времена усиливающейся стандартизации, так это критика со стороны творческой интеллигенции, ставшая одним из важнейших источников изменений. Определив в качестве центральной задачи общественного развития воспитание личности, ответственной за свои поступки, самореализующейся и независимой, она сформировала новое понимание структуры рабочих мест и организации компаний, для которых характерны такие механизмы, как со-обсуждение, со-участие, самоорганизация и доверие вместо контроля.

Именно в этих требованиях материализуется идея полиса, основанного на проектах, но при этом не утрачивают силы и шесть других логических оснований. В таком полисе происходит трансформация трудовых отношений и их организационных форм и одновременно накапливается тот эмоциональный и ментальный потенциал, который индивид может и хочет привнести в сетевой мир. Его, этот полис, отличает отрицание иерархического подчинения и возвышение таких человеческих достоинств, как инициативность, готовность идти на риск и самоорганизация. Полис, основанный на проектах, позволяет индивидам идентифицировать себя с проектной и сетевой работой в мире, ориентированном на сетевое

общение и им же движимом. В этом мире сетей, по сути дела, остаётся мало места для упорядоченных структур. А это делает невозможным связанное с ними социальное позиционирование отдельных людей. Вместо этого каждый человек сам становится центром окружающего его мира, в котором проект является местом врёменного сосредоточения общих интересов, своего рода узловым соединением в диффузной сети, которое притягивает к себе людей, организует и координирует их деятельность и определяет характер их отношений между собой.

На предприятии мы можем видеть это на примере проектов с участием нескольких подразделений, в рамках которых взаимодействуют сотрудники разных профессий, одновременно занятые на других проектах и образующие, таким образом, проектно-ориентированную структуру с активно взаимодействующими между собой составными частями вне организационной диаграммы. Значимость участника такой структуры, пишут Болтански и Кьяпелло в берлинском *Journal für Soziologie*, определяется теперь не по его трудовому вкладу, а на гораздо более высоком уровне — по степени его активности. «Активность означает генерировать проекты или самому интегрироваться в проекты, которые инициировали другие. Она состоит в том, чтобы включаться в сети и исследовать их, с тем чтобы преодолеть собственную изоляцию и познакомиться с людьми, контакты с которыми обещают вывести на новый проект».

Уже из этой формулировки можно понять: трансформационные процессы влекут за собой изменения не только для работодателя, но и для работников. Для сотрудника полиса, основанного на проектах, это означает, что, помимо профессиональной компетентности, он должен быть компетентным в вопросах организации и коммуникаций, чтобы быть востребованным в течение длительного времени. Биргер П. Приддат в книге «Организация как сотрудничество» дополняет набор качеств, которыми должен обладать работник наряду со специфическими профессиональными знаниями и желанием за деньги предоставить свою рабочую силу. Это внутренняя мотивация: честолюбие, желание трудиться и профессионализм. Далее идут такие важные для взаимодействия с другими людьми свойства, как общительность, лояльность, надёжность и дружелюбие. И наконец, персональные ресурсы, таланты и такие положительно воспринимаемые качества, как обязательность, уравновешенность и способность постоянно устанавливать новые контакты. То, что раньше рассматривали как *soft skills*¹, сегодня превращается в *hard skills*², то есть личные качества становятся профессиональными навыками. Коммуникабельность, способность к кооперации и моральные ценности сегодня не менее важны, чем трудовые показатели.

1 Коммуникативные навыки (англ.) (прим. переводчика).

2 Профессионально-технические навыки (англ.) (прим. переводчика).

Для Приддата, прежде всего в непредвиденных обстоятельствах, которые сопровождают любой направленный в будущее процесс, сотрудник востребован как личность, «со всеми своими знаниями, способная реагировать на транскогнитивном и чувствительном уровне». Болтански и Кьяпелло описывают эту ситуацию более детально. Такой сотрудник гибок: «В зависимости от обстоятельств он может приспособиться к самым разным структурам. Он поливалентен, он способен менять методы работы и инструменты. Он заменим, а значит, в состоянии влиться в новый проект. Он активен и автономен. Он готов идти на риск, чтобы завязывать всё новые многообещающие контакты, и он в состоянии находить правильные источники информации, чтобы избежать избыточных связей».

Социологи Ханс Понгратц и Герд-Гюнтер Фос ещё в 1998 году в своём получившем широкую известность сочинении «Предприниматель рабочей силы. Новая основная форма товара "трудовые ресурсы"?» создали похожий портрет работника, который должен обращаться с собственной рабочей силой как предприниматель. Его отличает повышенный самоконтроль, способность к расширенной само-экономизации, само-рационализации и операционализации образа жизни. Как индивидуализированный работник по найму, он одновременно берёт на себя исполнение классической функции менеджмента, самостоятельно совершенствует свои профессиональные навыки и заблаговременно определяет характер взаимосвязи — или, скорее, взаимопроникновения — работы и личной жизни.

Новые требования к современному работнику, очевидно, не могут не казаться работодателям многообещающими. Однако для реализации потенциала, содержащегося в таком работнике нового типа, требуются соответствующие условия. То есть описание новых качеств сотрудника должно быть одновременно воспринято как требование реорганизации всей производственной среды. «Он мобилен, ничто не должно прерывать его движения вперёд. Он кочевник. Требование подвижности предполагает отказ от стабильности, любых форм привязанности, в том числе к людям и вещам. Обладанию, которое обременяет и гнетёт, он предпочитает радость доступности вещей — например через арендные отношения. По этим же причинам он против институциональной ответственности, которая могла бы ограничить его мобильность, поскольку защищённости он предпочитает автономию» — так Болтански и Кьяпелло описывают личность, которая востребована современным миром труда и формированию которой он содействует.

В то время как работник, сформировавшийся и социализированный в условиях капитализма концернов, продолжает хранить верность индустриальному полису с такими его ценностями, как эффективность и профессиональная компетентность, и воспринимает полис, основанный на проектах, скорее как угрозу, на рынок труда сегодня выходит поколение, которое рассматривает отказ от традиционных привязанностей и структурирован-

ности как свой шанс. О том, что речь идёт не о напускном оптимизме, а о действительно новом восприятии мира, наглядно свидетельствует нежелание Болтански и Кьяпелло продолжать заниматься проблематикой крупных организаций, которые слишком медленно и негибко совершенствуют свои структуры и методы и не учитывают новых стимулов развития, которые представляют структуры полиса, основанного на проектах.

Человек реализует себя и свои идеи в форме всё новых проектов с другими людьми. Для профессионального развития каждого человека в отдельности это означает, что вместо предопределённой карьерной лестницы появляется широкий набор возможностей, которые позволяют ему самому инициировать проекты или активно подключаться к проектам других. Каждый такой проект он может использовать как трамплин для следующего проекта, который вызревает в окружающей его и становящейся всё более плотной сети. «Востребованность — решающий показатель», — констатирует Приддат. Даже если эти сети являются, собственно говоря, не более чем слабыми связями с мимолётными контактами, они всё равно выступают в роли важных социальных структур, которые порождают новые социальные отношения, постепенно разрушающие те, что им предшествовали. Помимо этого, они являются площадками, где генерируются знания и закладываются основы репутации, где за участниками наблюдают и оценивают их на предмет того, какими качествами они обладают, насколько они готовы к взаимному обмену информацией и насколько компетентны. Так сети становятся «социальными квалификационными инстанциями».

То, как они функционируют в реальности, наглядно показывают исследователи социально-трудовых отношений Аксель Хауншильд и Дорис Айкхоф на примере из сферы исполнительского искусства. В опубликованной в 2004 году статье «Предприниматель рабочей силы в индустрии культуры» они пишут о театральных актёрах, которые, как и работники кино, всегда участвовали в сетевых проектах: «Насколько успешно можно продавать результаты актёрской деятельности, будут ли исполнителям предложены новые ангажементы или желанные роли, зависит не только от таланта, но и от контактов с режиссёрами, художественными руководителями, драматургами, агентами, критиками, продюсерами и коллегами по цеху. Этот "социальный капитал" помогает, с одной стороны, избегать творческих простоев или по крайней мере смягчать их последствия и тем самым уменьшать общую неуверенность в отношении будущих проектов, а значит, и профессиональной и личной жизни. С другой стороны, репутация актёров и тем самым их привлекательность для потенциальных работодателей зависит от того, с какими партнёрами и в каких проектах они работали прежде. Успех многих актёров равнозначен любви к ним со стороны театрального руководства».

Кто ещё до начала своей профессиональной деятельности прошёл социализацию с помощью новых стимулирующих структур из полиса, основанного

на проектах, тот регулярно отправляется на поиски квалификационных инстанций. Эти последние могут оценить и признать особую значимость его деятельности, умения работать в социальных сетях, мобильности, готовности к работе и многочисленным контактам. Такие инстанции можно, например, найти в проектах по разработке открытого программного обеспечения. В них должна иметь место иная мотивация, чем максимальное увеличение прибыли, поскольку в природе таких общественно полезных проектов заложено, что разработчики на первом этапе не получают денег за свою работу и не приобретают права собственности на создаваемый ими программный продукт. То, что при этом речь не идёт только о внутренней или альтруистической мотивации, показывают Хинд Бенбья и Нассим Белбали в книге «Успешная разработка и реализация OSS-проекта». Это своего рода обзор движущих мотивов разработчиков открытого программного обеспечения. Из него становится ясно, что здесь мы имеем дело с проявлением логики оправдания, которую Болтански и Кьяпелло описывают как новый дух капитализма. Проекты, связанные с открытым программным обеспечением, предоставляют их участнику возможность, с одной стороны, изучить нечто новое, а с другой — продемонстрировать свою компетентность, в результате чего он будет признан мобильным, автономным «кочевником» в комплексном и подвижном мире.

Такой участник, предоставляя написанный им код бесплатно всем желающим, получает шанс продемонстрировать свои способности авторитетной пир-группе и получить её оценку. Интересно, что его репутация при этом может только выиграть, но никак не пострадать, поскольку проекты открытого ПО являются высококоммуникативными сетевыми структурами с большим количеством сторонних наблюдателей, как пишут Биргер П. Приддат и Алихан Кабалак в статье «Open source как продукция трансформационных товаров». Хотя такие проекты абсолютно прозрачны для всех наблюдателей, награда в них достаётся участникам, которые отличаются наибольшей активностью и креативностью, а также выраженными позитивными коммуникационными качествами. Неучастие просто не принимается во внимание. Помимо демонстрации собственной профессиональной компетентности, речь идёт об умении общаться в сети в расчёте на положительные результаты в будущем, о конструктивной обратной связи и о готовности поделиться имеющимися знаниями и навыками. Без этого участие в сетевых проектах открытого ПО бы невозможным, поскольку подпроекты могут возникнуть только на основе собственной инициативы и встраиваются в общий проект только благодаря общению и кооперации.

Для того чтобы участвовать в проектах открытого программного обеспечения, не требуется положительных отзывов или рекомендательных писем. Право на это завоевывается исключительно собственной активностью. Никто не будет исключён. Кроме эмоциональной ценности принадлежности

к проекту, как пишут Бенбья и Белбали, речь идёт ещё об одной личной мотивации. Реализуя собственный творческий потенциал, разработчик, участвуя в программировании, попадает в некое «потокое состояние», при котором радость от собственной работы достигает максимума, а внимание целиком и полностью сфокусировано на объекте исследования. «Потоковое состояние», по мнению авторов, возникает за счёт того, что стоящая перед разработчиком задача ему по плечу. Она ни чрезмерно трудна, ни слишком легка для него. И это потому, что задача выбрана самостоятельно, а значит, соблюден оптимальный баланс между способностями участника проекта и сложностью поставленной задачи.

Разумеется, на базе открытого ПО часто разрабатывают собственные бизнес-модели и возможности для трудовой деятельности, как, в частности, в приведённом во второй части книги примере с компанией **Automattic**, работающей над **WordPress**. Приддат дополняет этот аспект экономической составляющей, которая возникает для участников проекта по мере накопления знаний и опыта. Фидбэк и доработка кода другими участниками делают продукт лучше, но и сами участники при этом развивают свои способности. Приддат и Кабалак описывают это понятием *training on the job*¹, что является инвестицией в собственный человеческий капитал.

При таком сильном смешении и взаимном влиянии внешних и внутренних мотиваций, как это можно наблюдать в проектах Open Source, можно, обобщая, прежде всего констатировать следующее. Там, где способность работать в сетях получает признание, желание новых поколений жить в сетевом мире будет только расти. Профессиональная среда и частная жизнь становятся трудноразделимыми. Даже работа постоянных сотрудников настолько встроена в сети, что границы компаний размываются. Там, где классические предприятия испытывают страх перед внешними контактами, скрываются большие шансы. Предоставляя сотрудникам свободу сетевого общения вне границ компании, последняя, с одной стороны, может использовать сети своих сотрудников и накопленные в них опыт, компетенции и знания, а с другой — признанием сетевой компетенции привязать к себе своих мобильных работников.

Мы показали, почему не стоит удивляться «нарушению отношений» между теми, кто социализировался в капитализме концернов, и теми, кто прошёл через этот же процесс в сетевом капитализме. Также очевидно, что речь идёт не только о моде, соответствующей нынешней ситуации на рынке, когда высок спрос на хорошо подготовленных молодых людей, диктующих правила игры. В гораздо большей степени мы наблюдаем одну из тех тенденций развития, которая является частью общественных перемен. Эти перемены, видимо, невозможно остановить, но ими можно воспользоваться.

1 Обучение в процессе работы (англ.) (прим. переводчика).

ВЫВОДЫ

- Идущие на смену поколения, в отличие от их предшественников, сформированы в соответствии с другой моделью мотивации и легитимации. Профессиональная компетентность уходит на задний план, молодые люди ищут такие возможности занятости, которые в первую очередь обеспечили бы им признание их сетевой компетентности и мобильности, сделали бы их востребованными и помогли бы в расширении контактов.
- То, что раньше касалось только фрилансеров, сегодня относится и к штатным работникам. Они всё чаще выступают как предприниматели, которые сами торгуют своей рабочей силой на рынке, управляют ею и поддерживают её конкурентоспособность. Этот процесс характеризуется усиленным самоконтролем, само-экономизацией, само-рационализацией и операционализацией образа жизни.
- Новый набор требований, предъявляемых к современному работнику, выглядит для работодателя, очевидно, весьма привлекательным. Однако заложенный в нём потенциал ещё нужно раскрыть, создав необходимые для этого условия. Поэтому требования к работнику стоит одновременно рассматривать и как требования к производственной среде. Создать такую мотивирующую среду — значит дать возможность складываться сетевым структурам в компании и способствовать их развитию вне её.
- Структуры в сфере исполнительских искусств или в проектах открытого программного обеспечения наглядно показывают, как функционируют сетевые проекты в чистом виде. Мотивами для участия в них являются повышение собственной квалификации в ходе реализации проекта и создание сети контактов с другими участниками.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Benbya, Hind; Belbaly, Nassim. Successful OSS Project Design and Implementation.* Farnham : Gower Publishing, 2011.
Эта книга, возможно, самое полное исследование и руководство к действию по тематике Open Source проектов и их организации.
- *Люк Болтански, Эв Кьяпелло. Новый дух капитализма.* — М. : Новое литературное обозрение, 2011.
Хотя книга и написана довольно сложным «социологическим» языком, её стоит прочитать, поскольку в ней содержатся выводы, касающиеся нового обоснования мотивов нашего участия в рыночной экономике.

РАЗМЕР ТЕРЯЕТ ЗНАЧЕНИЕ

В последние десятилетия размер имел значение. Казалось, оставаться конкурентоспособным мог только тот, кому удавалось постоянно оптимизировать свои *economies of scale*¹ или *economies of scope*², то есть массовость и разнообразие. В автомобильном секторе исчезли многие марки, оказавшись под крышей растущих международных концернов. **Volkswagen**, в своё время европейский символ автомобилей для массового потребителя, представляет сегодня целую группу компаний, в которую, помимо него самого, входят и другие производители таких «народных» марок, как **Seat**, **Škoda** и **Audi**, а также люксовых моделей — **Ducati**, **Bugatti**, **Bentley**, **Lamborghini** и, разумеется, **Porsche**.

Многие одёжные торговые предприятия, управлявшиеся своими собственниками, были когда-то хозяевами положения, но под многолетним давлением филиалов крупных сетевых компаний, таких как **H&M**, **Zara** или **Esprit**, были вынуждены в конечном счёте сдаться. Даже если говорить о люксовых брендах, то самостоятельными сегодня являются лишь немногие. Все они продолжают своё существование под крышей одного из крупных концернов — **LVMH** или **Kering**. Лучшие условия при закупке товаров за счёт больших объёмов, сокращение расходов на исследования и разработку в пересчёте на единицу продукции, упрощение производственных процессов за счёт использования совместных платформ, лучшие условия финансирования или более выгодные переговорные позиции по сравнению с предприятиями розничной торговли — всё это крупные концерны могут использовать в своих интересах. Однако достаточно ли будет этих примеров, чтобы доказать преимущество крупных структур?

Чтобы ответить на этот вопрос, полезно обратиться к книгам по истории. Профессора Массачусетского технологического института Майкл Дж. Пиори и Чарльз Ф. Сейбл ещё в 1984 году в книге «Конец массового производства» исследовали вопрос о том, утвердилось ли массовое производство только за счёт своего превосходства над другими структурами в индустриальном обществе или, возможно, были другие факторы, которые сыграли свою роль в этом процессе. Ответ может показаться неожиданным, однако его верность подтверждается изменениями, которые сегодня происходят в экономике, политике и обществе. Массовое производство и раньше не являлось лучшей по сравнению с ремесленничеством или, например, с кооперативным трудом стратегией. Поэтому авторы отважились выдвинуть тезис, согласно которому приписывать успех массового производства исключительно стремлению к масштабности производства было историческим заблуждением.

1 Эффект масштабности (англ.) (прим. переводчика).

2 Эффект диверсификации (англ.) (прим. переводчика).

Однако это не означает, что принципы разделения труда больше не действуют. Наблюдение Адама Смита, сделанное им на булавочной фабрике, и поныне является в принципиальном отношении неоспоримым. Он констатировал, что за одно и то же время можно произвести значительно больше булавок, если каждый работник будет изготавливать булавку не полностью — от начала и до конца, а только одну её часть. Например, одни специализируются на острых кончиках, другие — на головках. С появлением простых машин эта тенденция усилилась. Преимущество машинного изготовления по сравнению с ручным было огромным, и оно становилось тем заметнее, чем больше единиц продукции изготавливалось. За счёт более низких продажных цен вследствие снижения производственных издержек товары становились доступными для всё более широких слоёв населения. В результате выросло благополучие людей, укрепился рынок и на нём появились крупные предприятия.

Если рассматривать развитие событий под этим углом зрения, то становится понятным, почему повсеместно распространилось убеждение в том, что массовое производство не могло не привести к устранению всех существовавших дотоле ограничений. В этом отношении Адам Смит, как отец-основатель капитализма, и Карл Маркс, как безусловный враг капитализма, стояли плечом к плечу. Смит видел приближение века нового благополучия. Маркс в машинном производстве видел путь к освобождению трудового сословия от зависимости — когда однажды всё производство будет осуществляться только машинами.

Несмотря на открытие этого якобы кратчайшего пути в лучшее будущее, повсеместно там, где утверждалось индустриальное производство, на рынке продолжали существовать предприятия, организованные на совершенно иных принципах. Более того, появились даже новые модели, например кооперативные. Пиори и Сейбл исследовали этот феномен и выяснили, что такого рода предприятия — это не какие-то необъяснимые курьёзы, а производственные структуры, которые сознательно в последние столетия противостояли духу времени, хотя ветер однозначно дул в сторону массового производства, да и продолжает дуть в значительных частях экономики, политики и науки вплоть до сегодняшнего дня. Общественная дискуссия о превосходстве массового производства не прошла, однако, бесследно. В результате многие предприятия, которые вообще-то оставались конкурентоспособными в своих основных направлениях, стали развивать крупномасштабное производство — из страха отстать от времени. Однако на этом пути они сначала теряли свои свободы, затем способность к адаптации и, наконец, способность к инновации.

Так кто-то не утратил чувства времени, но закрыл себе путь в будущее. Даже Форду, первопроходцу в сфере массового производства, пришлось бороться со своей присущей ему негибкостью, когда спрос всё больше стал

индивидуализироваться. Поскольку тот, кто только что обновил свой машинный парк для производства высокостандартизованного продукта, должен был сначала произвести на этом оборудовании крупные партии товара, чтобы вернуть себе инвестированный капитал. Если же в этот промежуток времени ситуация на рынке изменилась, то такому предпринимателю трудно приспособиться к новым условиям, особенно находясь под финансовым давлением, связанным с переоснащением производственной базы. Даже если он может за счёт продажи своего товара погасить взятые кредиты, восстановить утраченные рыночные позиции удаётся не всегда.

Именно в этом месте мы подходим к первым ограничениям эффективности таких моделей, как *economies of scope* и *economies of scale*, о которых хотелось бы поговорить подробнее. Вне суверенной территории классической экономики ещё в периоды её расцвета существовало достаточно большое пространство для экономической деятельности и получения прибыли. Например, на мануфактурах и в товариществах действовали элементы управления качеством выпускаемой продукции в виде обещаний качества. Далеко не все поставщики массовой продукции могли эти обещания выполнить. Тогда уже существовали группы населения, готовые больше платить за качество или за товар, выполненный по индивидуальному заказу, и дольше ждать его поступления, вместо того чтобы довольствоваться «ширпотребом». Массовое производство не могло удовлетворить все потребности рынка. Да, чем больше была серия заказанного товара, тем более она была прибыльной. Но коль скоро рынки были скорее нишами и не позволяли реализовывать большие товарные партии, праздник быстро заканчивался. Например: можно успешно производить и прибыльно реализовывать изделие для правой, но тот же продукт необязательно будет прибыльным на куда меньшем рынке для левой. Массовые производители всегда уступали такие возможности для зарабатывания прибыли другим.

Мелкие поставщики могут выиграть за счёт значительно более быстрой приспособляемости к изменчивому спросу, что мы сегодня наблюдаем у стартапов. С одной стороны, потому, что их персонал в целом имеет лучшую профессиональную подготовку и в состоянии быстрее менять направление своей деятельности. А с другой стороны, вследствие определённой неторопливости, которая была присуща индустриальному массовому производству того момента, как в нём начали внедрять дорогие высокоспециализированные станки. Так, небольшие фирмы благодаря своей гибкости могли успешно обслуживать рынок в переходных фазах его развития, по крайней мере до тех пор, пока не начиналось массовое производство. После этого они отправлялись на поиски новых ниш, сохраняя тем самым свою подвижность. Некоторые из них внедрялись в ниши, где массовое производство было невозможно, и где их продукция была востребована большими организациями для их деятельности, получая, таким образом, выгоду от участия в их развитии.

Несмотря на «квантовые скачки» в производственных технологиях и развитии рынков, в этом описании сегодня мало что изменилось. Разумеется, массовое производство сегодня гибче, чем несколько десятилетий назад. Здесь в определённых пределах тоже уже возможно удовлетворять пожелания клиентов, например в автомобильной промышленности, где с конвейера больше не сходят два одинаковых автомобиля. Однако настоящей подвижности, которая позволяла бы обслуживать вновь возникающие ниши на фрагментированном рынке, нет и поныне.

На примере немецкой посылочной торговли хорошо видно, что даже растущая подвижность крупных компаний не в состоянии придержать тенденцию, которая всё больше изменяет баланс в пользу мелких поставщиков. Если раньше в отрасли доминировало небольшое количество серьёзных игроков, то сейчас, по имеющимся оценкам, только в Германии насчитывается более 100 тысяч интернет-магазинов. Хотя только немногие из них имеют оборот, который представляется привлекательным для серьёзных торговцев, причём это нередко касается даже тех магазинов, которые содержатся весьма известными фирмами. И тем не менее они имеют все права на существование. А главное, они все откусывают по небольшому кусочку от большого рыночного пирога, что со временем выливается во внушительные суммы и те доли рынка, которых так не хватает крупным торговцам.

Эти последние терпят неудачу в том числе и потому, что ожидают от своих онлайн-моделей таких результатов, которые те, каждая в отдельности, просто не в состоянии обеспечить. Они ещё надеются, что с помощью той или иной концепции удастся сгенерировать обороты в нескольких десятков или даже сотен миллионов или стать очередной транснациональной компанией уровня **Amazon** или **Zalando**. Но именно поэтому, а также потому, что все внутренние расчётные цены доступны на рынке массовой продукции, грозя с самого начала придушить любую небольшую компанию, не удаётся создать привлекательные рыночные ниши. Эту задачу охотно берут на себя постоянно появляющиеся маленькие интернет-магазины, тем самым ещё больше обостряя проблемы крупных компаний. Если бы эти последние были в состоянии предложить рынку растущее число небольших и гибких решений, это помогло бы им раньше или позже внести положительный вклад в свои показатели. И, возможно, это был бы верный путь к настоящему крупному успеху, поскольку рынок за последние годы доказал, что он созрел для неожиданностей и что любая ниша может быстро превратиться в серьёзный рыночный сегмент. Но выиграть от этого можно только в том случае, если ты уже в этой нише присутствуешь.

Как один из ответов на описанные выше тенденции, в последние годы во многих отраслях на базе крупных компаний и с использованием альтернативных принципов возникают гибридные формы ведения бизнеса. Один из примеров таких гибридных образований — предприятие розничной

торговли **Engelhorn** из Мангейма, пережившее за 120 лет своего существования две мировые войны и несколько рецессий. При этом руководство предприятия всегда проводило свою инвестиционную политику против доминировавших на рынке трендов. Кроме того, **Engelhorn** был одним из первых региональных торговцев, который сделал ставку на интернет-магазины, раньше многих обратил внимание на новые темы, такие как спортивные товары и спортивные аксессуары, и своевременно провёл смену поколений в компании, в то время как в других фирмах старшие руководители до самой смерти не выпускали из рук бразды оперативного управления. Имея годовой оборот примерно в 150 миллионов евро, **Engelhorn** имеет филиалы по всей Германии, однако по-прежнему концентрирует свою деловую активность в Мангейме. И если небольшие компании, владельцы филиалов, за последние годы почти все без исключения оказались в сложной ситуации, поскольку они действуют в том же рыночном сегменте, что и большие хорошо известные фирмы, такие как **H&M, Zara** и другие, не имея при этом возможности конкурировать с ними по условиям закупок и логистики, **Engelhorn** в Мангейме продолжает занимать в бизнесе позиции, которые никто не оспаривает и которые позволяют держать на расстоянии даже значительно более крупные компании, например **Peek & Cloppenburg**.

Так же успешно работает, соединяя, с одной стороны, гибкость и близость к потребителю, а с другой — взвешенный подход к вопросам масштабирования бизнеса, группа предприятий, которая в этой форме, если руководствоваться западными стандартами, вообще не должна была бы существовать. Под общим условным названием «**шаньчжай**» (shanzhai) огромное число безымянных предприятий, главным образом в Китае, наладило конвейерное производство нелегальных копий различных изделий. Эти копии, на первый взгляд, похожи на известные американские и европейские товарные марки, однако при более внимательном рассмотрении сильно от них отличаются. Независимо от того, как оценивать такую бизнес-модель в правовом и моральном отношении, она не может не вызвать интереса. Производит впечатление не только скорость, с которой копируют дизайн популярных товаров, — в большинстве случаев речь идёт всего о нескольких неделях, но и в значительно большей степени их дальнейшее совершенствование и адаптация с учётом потребностей клиентов на местах.

Если, например, iPhone не позволяет самостоятельно заменить испортившийся аккумулятор, то в скопированном варианте это возможно, как и использование одновременно двух сим-карт или приём местных телепрограмм благодаря выдвинутой антенне. Продукт «**шаньчжай**», который выглядел как первый iPad, предлагал клиентам именно те опции, которых им так остро не хватало в оригинальных изделиях **Apple**. А кроме того, ещё и встроенную камеру, которую американцы «подарили» покупателям только вместе со второй версией iPad.

Креативный дизайн и захватывающие дополнительные возможности, например корпус, который превращает простой iPod в функциональный телефон, только усиливают первоначальное впечатление. Перед нами не дешёвые копии оригиналов, а самостоятельно разработанные продукты, которые, хотя и используют имитированный дизайн в интересах маркетинга, в остальном полностью ориентируются на потребности клиентов. Такая бизнес-модель возможна ещё и потому, что производство осуществляется малыми сериями и, таким образом, на рынок регулярно поступают новые модели и копии изделий, в то время как ожидать поступления в продажу следующего поколения iPhone иногда приходится больше года.

То, что делает фирмы «шаньчжай» и компанию **Engelhorn** столь успешными, можно назвать, говоря научным языком, организационной амбидекстрией. В переводе на более понятный язык речь идёт о «двуправорукости», под которой понимают свойство одновременно быть эффективным и способным адаптироваться. Джеймс Г. Марч описывает это явление в статье «Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приёмов в организационном научении» как организационную способность, позволяющую обеспечить сбалансированное взаимодействие эксплуатации существующего и исследования нового. Компания эффективно решает сегодняшние проблемы бизнеса и в то же время продвигает исследования, связанные с будущим, оставляя возможность для перспективного приспособливания к грядущим изменениям в окружающем мире.

Не столь абстрактно эту идею можно проиллюстрировать на примере американской компании **W. L. Gore & Associates**, известной своим продуктом — мембранной тканью Gore-Tex. Амбидекстрия там не одна из стратегий менеджмента, а часть организационной структуры. Несмотря на большой штат сотрудников, насчитывающий на сегодняшний день 9500 человек в 30 странах, на оборот свыше трёх миллиардов долларов и на широкий и многообразный набор производимой продукции, компании удаётся оставаться гибкой и способной приспособливаться к изменениям во внешней среде. В значительной мере это достигается, с одной стороны, за счёт очень плоских иерархических структур, а с другой — за счёт размера подразделений внутри фирмы и внешних филиалов, где численность сотрудников, в соответствии с так называемым числом Данбара, не превышает 150 человек. Это позволяет поддерживать интенсивные контакты и осуществлять деятельное сотрудничество между сотрудниками, что гарантирует высокий уровень инновационной активности компании.

Компания **W. L. Gore & Associates** подтверждает то, в чём убеждён Тим Реннер, музыкальный продюсер и бывший управляющий фирмы **Universal** в Германии. В своей книге «Смерть, детки, это не так уж и плохо!» он пишет: «Большие системы сами по себе не являются проблемой, пока они распределяют ответственность цельными блоками. Отдельный человек

не должен чувствовать себя шестерёнкой в коробке передач, простым исполнителем поручений для "тех, кто наверху", не понимающим общей взаимосвязи, в которую вписана его деятельность».

Значимость установления правильной, адекватной величины компании не исчерпывается, однако, упомянутыми выше аспектами. Есть и другие, например состав клиентуры. Это прежде всего относится к фирмам, которые работают в сфере B2B, то есть «бизнеса для бизнеса». Как правило, компании, неважно, идёт ли речь о рекламных или консалтинговых агентствах, телефонных сервисных центрах или поставщиках автомобильных комплектующих, хотели бы иметь крупных клиентов. Поскольку они обеспечивают стабильный оборот, а аквизиционные расходы и расходы на обслуживание в этом случае относительно невелики, меньше, чем при работе со многими средними и мелкими клиентами. Правда, и сами клиенты вынуждены сегодня бороться со всевозрастающей нестабильностью рынков, характер их требований постоянно меняется, а иногда они совсем исчезают с рынка. Например, компания **Prinovis**, одна из крупнейших полиграфических фирм Германии, в начале 2013 года заявила, что вынуждена закрыть свой второй по величине филиал в Итцехо. В том числе и потому, что из-за банкротства **Quelle** лишилась очень выгодного — и одновременно огромного и важного — заказа на печать двух третей тиража каталога **Quelle**.

Этого, однако, не может случиться, например, с фирмой **37signals**¹, разработчиком программного обеспечения, о чём пишет один из её основателей, Джейсон Фрид, в статье «Крупные клиенты? Кому они нужны?». Крупные клиенты заставляют его нервничать, поскольку «кто кому-то больше всего платит, тот этого кого-то и больше всего контролирует». Он видит не только краткосрочный финансовый риск внезапной потери большого заказчика, но и долгосрочный — для собственного продукта. «Если некоторые заказчики кому-то платят значительно больше, чем другие, то в конечном счёте продукт будут неизбежно всё больше модифицировать с учётом их специальных пожеланий. Другими словами: если вы в качестве клиента заполучили **General Electric**, вы становитесь советником **General Electric**».

По этой причине **37signals** выбрала ценовую политику, которая, хотя и не делает невозможными поставки продукции крупным клиентам, одновременно гарантирует, что они не приобретут большего влияния, чем другие заказчики, поскольку с точки зрения оборота компании одинаково важны и те и эти. Как это работает? В компании **37signals** решили требовать от каждого клиента, чтобы он оплачивал одинаковый для всех лицензионный сбор. Он относительно невелик, 150 евро, и уже включает в себя оплату всех клиентских лицензий — неважно, идёт ли речь о двух, двухстах или двух тысячах рабочих мест. «Вероятно, мы оставляем на столе часть

1 В 2014 году компания **37signals** была переименована в **Basecamp** (прим. ред. перевода).

денег, — заявляет Фрид. — Но одновременно мы избавляемся от одной сложной проблемы. А сложная проблема — это всё равно что дыра в крыше. Сначала она, возможно, маленькая, но со временем становится причиной больших неприятностей. Потому что если процесс пошёл, то остановить его бывает очень сложно».

Существовать на рынке, где усиливают своё влияние небольшие, гибкие структуры, где долю этого рынка оспаривают стартапы с их прагматичными, а порой и нетрадиционными методами, означает позволить себе и своим бизнес-механизмам аналогичную свободу действий, не отказываясь при этом от преимуществ крупных структур. Решить эту задачу не означает исчерпать потенциал *economies of scale* или *economies of scope*, но можно выгодно использовать то, что мы хотели бы назвать *economies of adequacy* (эффект самодостаточности). Разумеется, это понятие не математическая формула, поскольку в конечном счёте как идея оно должно быть сформулировано по-разному для каждой компании, каждой отрасли, каждого рынка и каждого периода времени. Но оно показывает, что для нас гораздо важнее добиться адекватного позиционирования компании, принимая во внимание в равной мере три фактора — масштабность, диверсификацию и гибкость, а не один, без учёта других. Исходя из этой логики вся система в целом может быть достаточно крупной и тем не менее жизнеспособной, если её отдельные составляющие останутся подвижными.

ВЫВОДЫ

- Если величина и масса в течение длительного времени означали силу и стабильность, то сегодня они в большинстве случаев равнозначны неподвижности и на динамичном рынке превращаются в угрозу. Вокруг неподвижных структур образуются ниши, которые становятся всё шире и в которых действуют главным образом гибкие структуры. Эти последние постепенно, мелкими порциями отвоёвывают у крупных их рыночные позиции.
- Стать гибким необязательно означает изменить величину самой компании. Речь идёт о том, чтобы сделать его подразделения маленькими, самостоятельными и подвижными. Целью является организационная амбидекстрия, что означает способность одновременно быть эффективным и уметь адаптироваться.
- Имея в виду значимость установления адекватного размера компании, нельзя забывать и о составе клиентуры. До сих пор компании хотели иметь в основном крупных клиентов, которые обеспечивают стабильный оборот и требуют меньше ресурсов на их обслуживание. Но крупный клиент — это и определённые риски, так как он может взять под контроль компанию и разработку её продуктов, а то и подкопить финансово, если вдруг откажется от сотрудничества.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Fried, Jason. **Big Customers? Who needs 'Em?***
 URL: www.inc.com/magazine/201206/jason-fried/huge-accounts-make-me-nervous-it-takes-a-village.html
 В статье ставится под сомнение одна кажущаяся неопровержимой истина и формулируется в контексте нашего беспокойного времени одна важная для каждого менеджера задача: насколько можно зависеть от отдельных клиентов?
- *March, James G. **Exploration and Exploitation in Organizational Learning*** // Organization Science. 1991 (March). Vol. 2, N 1. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. S. 71–87.
 В этой статье с научной точки зрения описывается связь между риском, менеджментом знаний и организационным обучением на стыке между спользованием существующих реалий и выявлением новых возможностей.

КАРМАННЫЕ ОСТРОВА СВОБОДЫ

Было время, когда мы, покачивая в растерянности головой, наблюдали, как программа для проверки правописания показывает на экране компьютера одну ошибку за другой в тексте, который мы набирали. И это при том, что в школьные годы мы считали себя настоящими экспертами в области правописания. Всему виной была большая реформа немецкого правописания 1996 года с целью его «омоложения». Хотя практически все соглашались, что такая реформа настоятельно необходима, впоследствии выяснилось, что её результаты представлялись несколько иными. Процесс реформирования проходил при значительном сопротивлении со стороны несогласных. Например, участники референдума в земле Шлезвиг-Гольштейн большинством голосов высказались за возвращение старых правил правописания, семейная пара из города Килья, возглавившая учительскую инициативу с требованием прекратить реформу, дошла до Конституционного суда, а авторитетная газета *Frankfurter Allgemeine Zeitung* на несколько лет вернулась к старой версии, надеясь, видимо, таким образом добиться приостановки процесса. Но в конечном счёте и она дала задний ход. Короче говоря, понадобилось 10 лет, прежде чем все приняли новые правила.

Почему люди с таким трудом приспособливают к изменившимся реалиям своё поведение, даже когда приспособление означает улучшение или даже прогресс? Именно этой проблемой вот уже на протяжении нескольких лет занимается Пол Ромер. Он учёный-экономист в Школе бизнеса Стерна Нью-Йоркского университета и исследует применительно к социальным и экономическим изменениям то, что он называет «наименьшими единицами предсказуемой социальной интеракции». Как получается, что люди

придерживаются одних правил поведения и постоянно пытаются обойти другие? Почему, например, сотрудники или менеджеры иногда блокируют доступ к новым технологиям или их распространение на предприятии, но с удовольствием используют их у себя дома? Ромер убеждён, что это прежде всего зависит от динамики изменения регулирующих правил. По крайней мере, при том предположении, что каждый этих правил придерживается. И уже тут становится очевидным, что сами люди так себя не ведут. Правила существуют не в безвоздушном пространстве, они напрямую зависят от взаимодействия норм. То есть, чтобы приспособить правила, прежде необходимо радикально пересмотреть действующие нормы. А это легче сказать, чем сделать.

Нормы — основа общежития, они возникают главным образом в процессе сосуществования людей. В рамках социальной интеракции люди постоянно утверждают их заново. Вносить в них изменения трудно, поскольку для людей подтверждение норм их общежития в ходе социальных интеракций важнее, чем соблюдение анонимных законов. Чем теснее и интенсивнее сосуществование людей, тем труднее вносить изменения в неэффективные нормы в группе. Так что, чисто теоретически, они могут жить вечно — рассудку вопреки и несмотря на законы, которые трактуют их иначе. Насколько тем самым мы сами себе создаём проблемы, хорошо видно на примере адаптации новых технологий. Появляясь, они изменяют процесс социальной интеракции. Приходится параллельно приспособлять к ним правила, идёт ли речь о защите данных или о том, как обращаться с интеллектуальной собственностью. Но, к сожалению, установившиеся нормы, в данном случае ставший привычным образ мышления, препятствуют этому. В результате неожиданно оказываешься заложником ситуации, в которой надо выбирать между тем, что обеспечивает стабильность общества, и тем, что могло бы сделать его более передовым.

Развитие современного гражданского общества доказывает, что нормы возможно адаптировать. Вопрос лишь в том, сколько времени потребуется, прежде чем прогрессивные изменения станут зримыми, и будет ли скорость этих изменений достаточной для каждого человека в отдельности. Реформе правописания потребовалось 10 лет, чтобы получить общее признание. В контексте исторических циклов это очень быстро. Сколько времени понадобилось, например, Европе, чтобы во взаимоотношениях между странами на первый план поставить не то, что разделяет, а то, что объединяет? Однако если эти 10 лет оценить в предпринимательском контексте, то пришлось бы говорить о них как о вечности — и одновременно как о катастрофе. Хорошая новость: может быть быстрее.

Однако, в попытке найти более короткий путь нередко приходится идти в обход. Для какой-то страны этот обходной путь может, например, называться особой экономической зоной.

На ограниченных территориях внутри государства в отношении правовых и административных структур устанавливаются иные юридические и административные правила, более привлекательные для инвесторов и предпринимателей, чем в остальной части страны. Так национальные экономические системы в небольших масштабах могут предложить гораздо более гибкие условия, чем они были бы возможны в государстве в целом, искусственно создавая там хозяйственные и технологические заделы, которые спустя какое-то время могли бы стать основой для более быстрого развития страны.

Примером одной из таких особых экономических зон с 1980 года является город Шэньчжэнь в Китае. Расположенный недалеко от Гонконга, он сегодня считается одним из важнейших объектов для иностранных инвестиций и одним из самых быстро растущих городов мира. При этом, оставаясь под контролем социалистического Пекина, он в рамках расширенных свобод во многом стал применять капиталистические принципы. Более 10 миллионов человек в течение нескольких десятилетий приехали в Шэньчжэнь, чтобы найти там работу и лучшие условия жизни. Наряду с Гонконгом и Макао Шэньчжэнь сегодня город с самым большим доходом на душу населения в Китае. Причём выгодоприобретателем от этого является в том числе и старая система, не будучи при этом каким-либо образом поставленной под сомнение.

Однако это ещё не вся история, а только её половина. Поскольку, как и в случае с немецкой компанией **TUI**, которая не знала, что ей требуется собственное коворкинговое пространство, пока некоторые из её сотрудников не взяли на вооружение эту концепцию и не добились на её основе весьма значительных успехов, Китаю тоже сначала понадобился импульс извне. И этим импульсом стал Гонконг. До того, как в 1843 году британцы сделали Гонконг коронной колонией, он был маленьким рыбацким местечком с населением, составлявшим одну тысячную часть от его сегодняшней численности. Благодаря либерализации торгового права, которую британцы провели после опиумных войн, Гонконг превратился в одну из важнейших зон свободной торговли в Восточной Азии. В своей последующей истории он нередко становился убежищем для религиозных и политических инакомыслящих китайцев. Многие из них спустя какое-то время покидали город, делаясь полученным там опытом у себя на родине. Это принесло свои плоды, и идея создания на территории Шэньчжэня собственной специальной экономической зоны постепенно стала обретать конкретные очертания. Когда же в 1997 году Гонконг вновь стал частью Китая, китайцы радовались вдвойне. В дополнение к Шэньчжэню они оказались собственниками ещё одной успешно функционирующей специальной экономической зоны с расширенными свободами, получившей статус специального административного района. Макао, после его перехода в 1999 году от португальцев к КНР, стал третьим.

Если продолжать последовательно реализовывать идею специальных экономических зон не только в направлении специальных административных районов, но и имея в виду предоставление им больших политических и общественных свобод, то можно уже говорить о так называемых городах хартии, которые всё чаще можно встретить на территории американского штата Калифорния. Эти города управляются непосредственно их гражданами и располагают относительно широкими возможностями самим определять форму правления и характер принимаемых законов. В сферах, которые не регулируются в особом порядке, они остаются в подчинении своего государства или региона. Города хартии, хотя и не под таким названием, имеют давнюю традицию, как, например, независимые города-государства в позднее Средневековье. Ганзейский город Любек, скажем, получил от короля Фридриха II ещё в 1226 году статус свободного имперского города, то есть он напрямую подчинялся королю. На практике это означало высокую степень автономии — городом управляли его граждане в составе независимого городского совета. Как ганзейский город, Любек долгие годы имел большие выгоды благодаря своему независимому городскому правительству и скоро превратился в один из центров экономического могущества в регионе Балтийского моря.

Идея об автономных городах-государствах в последние годы вновь вошла в моду. Не в последнюю очередь благодаря Полу Ромеру, который видит в создании городов хартии возможность сделать конкурентоспособными слаборазвитые страны. Города хартии могут хотя бы частично прекратить неконтролируемый отток человеческого капитала из старых систем. После падения Берлинской стены осталось немного стран, которые всерьёз пытаются удержать своих граждан от выезда за границу. Утечка мозгов уже многие годы остаётся для этих государств острой проблемой и вредит их экономическому развитию. Чтобы предотвратить это, вновь спроектированные и построенные города могут быть интересной альтернативой. Но при том только условии, что им будет позволено иметь собственную современную систему административного управления по примеру городов хартии.

Продумать эту идею до конца — значит рассматривать города хартии как «детскую площадку», которая удержит продуктивную элиту в стране и поможет протестировать другую экономическую систему, новые законы и модель судопроизводства, а также общественные нормы на новой территории, причём без заранее установленных предписаний. В случае успеха накопленный там опыт можно было бы распространить на остальные регионы страны. Подобно юрким быстроходным катерам, которые заранее собирают важную информацию, эти города могут снабдить менее подвижные тяжёлые пароходы знаниями, необходимыми для прокладки правильного курса. Ромер подчёркивает, что города хартии могут, однако, функционировать только тогда, когда их будущие жители приезжают в них добровольно,

когда они живо заинтересованы в переменах и одновременно сохраняют связи со своей прежней культурной средой, чтобы обеспечить трансфер знаний в обратном направлении — из новой системы в старую.

Если слово «государство» заменить на «крупный концерн», а «город хартии» на, например, «инкубатор», «дочерняя компания» или «стартап», то станет ясно: проблемы новых индустриальных стран не столь уж сильно отличаются от проблем многих крупных компаний. И те нередко сознают, что должны адаптировать свои нормы, только не могут сделать это в одно касание. Нужно искать другие пути. При этом определённые нормы, например право на получение дохода, остаются в неприкосновенности. Другие же нормы отличаются от прежних, если не противоположны им. Нейтральное пространство, которое создаётся на необходимом удалении от ядра системы, позволяет тестировать новые формы культуры труда, кооперации и управления, а также связанные с ними новые технологии. Сохранение необходимой близости гарантирует возможность обучения в головном офисе и постепенную интеграцию новых методов и образов мышления.

Существуют различные способы установить здоровое соотношение между удалённостью и близостью. Исходя из существующего положения дел, дистанцирование более не является принципиальной проблемой. Поскольку в организационном плане отсутствие у фирмы собственной территории больше не препятствует ведению бизнеса и общению с коллегами. Благодаря коммуникационным технологиям, которые сегодня для всех процессов, связанных с умственным трудом, образуют важнейшую инфраструктуру, компания находится в постоянном контакте со своими сотрудниками. Для них, в свою очередь, в какой бы точке мира они ни находились, в любой момент открыт доступ ко всему, что имеет отношение к их работе, — коллегам, программному обеспечению и банкам данных. Виртуальные шкафы для документации, виртуальные письменные столы и даже виртуальные мини-кухни предоставляют сотрудникам общую платформу для работы. Вот только офисное помещение в будущем они будут совместно использовать всё реже — или только с коллегами, которые живут рядом.

Сегодня всё больше штатных работников арендуют рабочие места в коворкингах стартапов — с благословения начальства. Они обосновываются в креативной среде — там, где можно встретить множество основателей стартапов. Особенно это касается сотрудников, которые занимаются проблемами цифровых технологий. Они предпочитают работать там, где проживают. Не только в своей квартире, поскольку для многих всё время работать на дому довольно обременительно. Они покидают свои квартиры, чтобы разделить свои знания, свои проекты и офисные площади с такими же, как они, и всё это желательно в своём родном районе, с его кафе, коворкингами или свободными офисными помещениями тут, за углом.

Работа на таких открытых площадках в непосредственной близости от дома к тому же позволяет им экономить на автомобильных поездках в офис компании. Наконец-то не приходится убивать время в часы пик в вечном поиске места для парковки. А возможность сетевого общения с коллегами-фрилансерами или со штатными сотрудниками других фирм, работающих над аналогичными темами, делает такой шаг интересным и для работодателей. И компании, которые всё больше зависят от сетевого общения и обмена междисциплинарными знаниями своих сотрудников, будут поддерживать такие неформальные производственные центры или открывать новые.

Вторая возможность установить баланс между дистанцией и близостью — сократить расстояние до партнёров. Это особенно важно для компаний, которые не в состоянии самостоятельно достаточно быстро разрабатывать новые технологии, осваивать новые рынки или проводить реформы. Тогда «покупка» компетенций, например в форме стартапов, представляется единственной возможностью. Как купленная близость может повести в неверном направлении, мы на примере **Yahoo!** и **Flickr** подробно показали в первой части книги. Поэтому тот, кто хотел бы вложиться в молодые перспективные компании, чтобы с выгодой для себя использовать их идеи, методы работы и темпы, должен прежде ответить на вопрос, какую близость позволительно допустить, чтобы паче чаяния не уничтожить их бизнес-модель.

В Германии этот процесс «оплаты своей доли участия» для более или менее крупных компаний — в отличие от таких интернет-гигантов, как **Yahoo!** или **Google**, — в большинстве случаев происходит через дочерние предприятия, которые занимаются исключительно управлением венчурным капиталом и редко выступают в качестве покупателей, гораздо чаще — инвесторов. Эта связь посредством капитала имеет, в принципе, долгосрочный характер, что обеим сторонам предоставляет интересные шансы, но и чревато рисками. Джоэл Качмарек, издатель *Gründerszene*, одного из самых известных онлайн-журналов о немецких стартапах, так сформулировал эту мысль: «Уйти от инвестора тяжелее, чем получить от него развод». За последнее время и инвесторы, и стартапы кое-чему научились и стали взрослее.

Основатели стартапов, у кого, помимо увлекательной идеи, уже имеется работающий продукт или хорошо функционирующая бизнес-модель, сегодня вновь в состоянии выбирать инвесторов. Они стали более критичными и лучше понимают, на каком удалении от инвестора лучше развивать свою идею и при какой степени сближения лучше извлекать выгоду из обмена опытом с респектабельными компаниями. Поскольку лишь немногие основатели стартапов захотят получать деньги на условии, что кто-то приобретёт право вмешиваться в управление их бизнесом. Но столь же мало их интересуют и «глупые деньги». Они охотнее принимают решение в пользу инвесторов, которые в состоянии поддержать контактами и ресурсами, настроены на долгосрочное сотрудничество и не нервничают после небольших сбоев.

То есть близость, хотя и возникает через денежные отношения, принимает долгосрочный характер на основе содержательного обмена. Такая форма взаимоотношений позволяет обеим сторонам получать устойчивую прибавочную стоимость, которая создаёт даже ангажированному инвестору конкурентные преимущества на нескольких уровнях. Он не только становится более компетентным, не только укрепляет свой авторитет инвестора, но и расширяет свои практические знания об участниках, культуре и потенциале развития стартапов — знания, которые сразу же становятся достоянием материнского концерна. Эту ситуацию вполне можно сравнить с той, когда в 1997 году Китай по соглашению с Великобританией приобрёл суверенитет над Гонконгом и на основе своей доктрины, допуская параллельное существование двух разных экономических систем, стал мало-помалу его интегрировать, чтобы с выгодой пользоваться его экономическими преимуществами.

Шэньчжэнь — несколько другой вариант, но и его можно использовать, разрабатывая стратегию развития компании. Соответствующая аналогия заключается в выделении в качестве самостоятельной организационной единицы одного из внутренних проектов или в придании одному из подразделений статуса самостоятельного субъекта — спин-оффа. В этом случае каждый проект в содержательном плане и по своему кадровому составу практически не претерпевает изменений, но при этом становится новой организационной единицей. Это имеет смысл прежде всего тогда, когда идея или проект в прежней обстановке дышали на ладан, но обладали потенциалом для развития и роста в новом качестве. Желаемый эффект состоит в том, что при сохранении поддержки от материнской компании новая бизнес-идея освобождается от влияния со стороны, может быть, не лучшего имиджа, истории, культурной характеристики или структуры «мамы».

Здесь опять хорошо видна значимость правильного соотношения между удалённостью и близостью. Удалённость появляется за счёт возникновения во вновь учреждённом предприятии собственных структур и его открытости рынку, что позволяет создавать новые альянсы и привлекать клиентов. Близость, в свою очередь, возникает благодаря экономически разумной для обеих сторон поддержке со стороны материнской компании в виде предоставления инфраструктуры и административных услуг. Нередко материнская компания выступает в качестве первого клиента дочернего предприятия, помогая ему на стартовом этапе встать на ноги.

Сделать возможной содержательную близость часто значит соблюдать структурную дистанцию. Вопрос в том, насколько велика может быть дистанция в организационных, структурных или административных вопросах, чтобы не пострадала содержательная близость. Поскольку дистанция не должна вызывать институциональных трений, а тем более вести к отчуждению, что сделало бы невозможным тот содержательный обмен, который, собственно говоря, и является целью всего проекта.

ВЫВОДЫ

- Чтобы изменить поведение группы и её участников, одного только изменения правил часто бывает недостаточно. Необходимо приспособление стоящих за правилами норм. Изменение последних требует, однако, значительно большего времени, и не факт, что в конце концов произойдёт.
- По аналогии со специальной экономической зоной в экономическом пространстве или с городом хартии в политической системе в компании может быть создан собственный инкубатор или коворкинг. Они выступают в качестве нейтрального пространства, обеспечивающего структурную дистанцию и свободу, с помощью которых можно развиваться, не будучи связанным существующими нормами и структурами, и тестировать новые формы культуры труда, кооперации и хозяйствования, как и связанные с ними новые технологии.
- Вместо того чтобы самостоятельно разрабатывать новые подходы и форсировать внутренние процессы изменений, можно за деньги приобрести инновационные стартапы. Близость иницируется финансовыми отношениями, однако поддерживаться она должна за счёт содержательного обмена в обоих направлениях. Чтобы этот обмен оставался плодотворным, необходимо, однако, соблюдать известную дистанцию.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Romer, Paul. Why the World Needs Charter Cities* // TED Talk.

URL: www.ted.com/talks/paul_romer.html

Кратко, но убедительно Пол Ромер разъясняет свою радикально новую модель роста и развития.

ОКСЮМОРОН ШУМПЕТЕРА

Йозеф А. Шумпетер, великий экономист, мёртв. Причём вот уже более шести десятилетий. Однако понятие «*созидательное разрушение*», которое он сформулировал в 1939 году в книге «Капитализм, социализм и демократия», живо по сей день. И не просто живо, а актуально как никогда. Поскольку характеризует процесс, который объединяет предпринимательство с творчеством. Это объединение — один из важнейших аспектов изменений к лучшему.

При этом важно, чтобы экономические рассуждения Шумпетера были правильно «переведены» и реализованы на производственно-экономическом уровне. Когда единственной целью хозяйствования было наращивать дивиденды любыми средствами и способами, под созиданием понималось всё то, что краткосрочно увеличивает стоимость предприятия, а реструктуризация и снижение издержек рассматривались как необходимое для этого

разрушение. Понятно, что в лучшем случае здесь можно говорить об усечённом определении идеи Шумпетера. Поскольку предприятие, хотя и может краткосрочно на этой основе создавать финансовые стоимости, в долгосрочном плане не сдвинется с мёртвой точки, тем более что дополнительная прибыль нередко напрямую вновь изымается у него в виде дивидендов. Если предприятие решает идти только этим путём, не развивая серьёзно свой продукт или другие важные конкурентные факторы, оно, по мысли Шумпетера, полностью утрачивает дух предпринимательства. А ведь только он является истинным двигателем созидательного разрушения и тем самым основой долгосрочного успеха.

Чтобы уяснить суть этого высказывания, стоит сделать небольшую перефразу. Шумпетер понимал экономическую систему не как статичное состояние, а как органический процесс: «Капитализм по самой своей сути — это форма или метод экономических изменений, он никогда не бывает и не может быть стационарным состоянием»¹. Для этих изменений ему, однако, недостаточно линейного движения вперёд, которое происходит равномерно и на основе естественной эволюции вещей. Эту форму развития Шумпетер даже называл «стационарной рыночной экономикой», в которой предприятие движется по наезженной колее, а развитие производства и совершенствование продуктов происходит от случая к случаю. Шумпетер противопоставляет этому статичному развитию динамическую экономику, которую можно представить в виде спирали, поскольку она является саморазвивающейся и поэтому постоянно меняет траекторию своего развития, причём рывками. Фазы спокойствия не должны вводить в заблуждение, поскольку, объясняет Шумпетер, «весь процесс в целом действительно непрерывен, т. е. в каждый данный момент происходит или революция, или усвоение её результатов». Неизменным элементом, инициирующим этот спиралевидное движение, являются инновации, то есть обновление продуктов и процессов. Только под этим подразумеваются не изобретения, а изменение и обновление за счёт всегда новых комбинаций экономических факторов, которые успешно пробивают себе дорогу и в итоге вытесняют всё давно устоявшееся.

В результате обнаружения и использования этих новых экономических ресурсов нарушается равновесие экономики, поскольку вслед за «революцией» скачкообразно начинают учреждаться новые предприятия, которые опираются на эти же ресурсы. По Шумпетеру, этот процесс, который «непрерывно революционизирует экономическую структуру изнутри, разрушая старую структуру и создавая новую», то есть спираль созидательного разрушения, является для капитализма существенным фактором. Во многих приведённых нами примерах можно опознать эту тенденцию «рекомбинации».

1 Здесь и далее цитаты Шумпетера по: Капитализм, социализм и демократия: Пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. — М.: Экономика, 1995 (прим. ред. перевода).

Таким образом, наблюдаемая сегодня тенденция к усилению роли стартапов и связанный с ней упадок авторитетных крупных организаций не случайное явление, а часть этой динамики. Речь здесь не идёт о современной «классовой борьбе», в которой одна каста или одно верование хотят уничтожить другие. В гораздо большей степени это действие заложенных в системе механизмов, благодаря которым созидательная активность стартапов проявляется разрушительным образом. Однако со временем нередко их роль меняется. Если в начале они сами бросают вызов, то затем могут оказаться в положении принимающих его. В этом контексте становится понятно, почему стратегия, благодаря которой на протяжении многих лет компания была успешной, внезапно может стать причиной её упадка.

Ключевую роль в этой экономической динамике играет человеческий тип, который Шумпетер называет «динамичным предпринимателем» и который отличается тем, что постоянно находится в поиске новых комбинаций существующих экономических факторов. «Динамичный предприниматель» отличается от чистых инвесторов: к предпринимательской деятельности его побуждает стремление получать не только максимальную прибыль, но и просто радость от процесса творения «нового как такового».

При этом активная часть участников созидательного разрушения сегодня не ограничивается теми, кого, возможно, имел в виду Шумпетер, разрабатывая свою идею «динамичного предпринимателя», и кого мы сегодня называем антрепренёрами. Например, Брюс Нуссбаум, профессор инноваций и дизайна в Школе дизайна Parsons в Нью-Йорке и бывший издатель BusinessWeek, добавляет к ним потребителя. В вышедшей в свет в 2013 году книге «Творческий интеллект. Использование силы для создания, подключения и вдохновения» он формулирует идею «инди-капитализма», отталкиваясь при этом от понятия «инди» в музыкальной культуре. Речь идёт об идее независимости от господствующих методов и правил в промышленности. «Инди-движение» рыночной экономики характеризуется тем, что существует в городской среде и делает ставку на возникающие в городах культурные и предпринимательские движения. Его основной стимул — творчество. Его действующие лица — «делатели», то есть люди, которые сами производят, изменяют или «перерабатывают» вещи и тем самым создают новые комбинации существующих продуктов — для себя и для других.

Нуссбаум выстраивает свою концепцию на трёх основополагающих принципах. Как и Ричард Флорида, он убеждён, что креативность является одним из источников экономической добавленной стоимости, которая, в отличие от эффективности, не возникает из того, что есть, а образуется за счёт новых оригинальных продуктов, которые обеспечивают рыночные преимущества и более высокую маржу. Помимо этого, креативность является основой для капитализма. Как уже было показано Шумпетером, «инди-капитализм» со всеми своими новациями и экономической добавочной стоимостью

возникает из-за неэффективности традиционного рынка. Недостатки существующего рынка являются причиной «поломок», от которых его постоянные участники сами не могут избавиться, поскольку не распознают их, не признают за поломки или просто не хотят устранить. Тогда решение этой задачи берут на себя потребители, которые, таким образом, сами становятся производителями. Такое становится возможным как результат демократизации средств производства и распределения, когда каждый человек может стать предпринимателем в понимании Шумпетера.

Произведённые таким образом продукты в большинстве своём имеют исключительно собственную прибавочную стоимость. Или они были созданы за счёт рециклинга, или процесс их изготовления отличался ярко выраженным социальным подтекстом, или они обладают какими-то особыми качествами. Это обусловлено возросшим интересом людей к тому, где и из каких материалов произведены продукты, кто их изготовил и в каких условиях. Предприниматель отвечает на эти вопросы, демонстрируя свою готовность обменять приоритетные конкурентные преимущества на возможности, обеспечивающие его бизнесу более устойчивое развитие. Вокруг этих продуктов, которые олицетворяют догматы веры потребителей, формируются сообщества, принадлежность к которым подтверждается сознательным и открытым участием в производстве и потреблении этих самых продуктов. В этих сообществах стираются границы между потребителем, производителем и инвестором — благодаря таким механизмам, как краудфандинг и сотворчество, в сочетании с принципом «сделай сам».

Одним из примеров вторжения «инди-капитализма» в рыночный вакуум является город Детройт. Когда в 1903 году в Детройте была основана компания **Ford Motor Company in Detroit**, она заложила фундамент того, что впоследствии стало известно как «Мотор-Сити». За ней последовали другие пионеры автомобильной промышленности. В конечном счёте «большая тройка» — **General Motors, Ford и Chrysler** — превратила Детройт и его окрестности в один из крупнейших экономических центров США. В 1950 году в городе проживало 1,8 миллиона человек. Сегодня население значительно сократилось. Детройт с его 700 тысячами жителями напоминает город-призрак. Технологические изменения, растущая автоматизация производства, слияния в автомобилестроительной отрасли, с одной стороны, и невыгодная налоговая политика — с другой, стали причиной ухода многих предприятий из города и тем самым медленного, но неудержимого упадка. С падением покупательной способности населения Детройт покинул почти весь бизнес, за исключением казино и алкогольных магазинов. Простаивающие производственные помещения, высокая безработица, отсутствие каких-либо перспектив и разрушение городской инфраструктуры привели к тому, что сегодня Детройт известен прежде всего своей криминальной статистикой.

После того как его покинули крупные работодатели и надежда на то, что найдётся кто-то, кто исправит положение, жители сами стали искать возможности для создания новой экономической основы и тем самым основы для жизни. Фундамент этих перемен, инициированных гражданами Детройта, был заложен ещё в 1984 году в виде центра «Новая работа», который философ и основатель одноимённого движения Фритьоф Бергманн совместно с компанией **General Motors** учредил в городе Флинт примерно в 100 километрах от Детройта. Идея этого центра состояла и состоит в том, чтобы совместно с людьми, оставшимися без работы — в первую очередь молодёжью и бездомными, — создать альтернативные места занятости на производственных площадях автомобилестроительных предприятий, сокращающих своё производство. В перспективе в вакууме исчезающего большого города здесь должна возникнуть этакая своего рода устойчиво развивающаяся «городская деревня». Её будут отличать самоопределение, самостоятельность и экономическая независимость от больших структур, что предполагается обеспечить на базе возникающих новых технологий, нового знания и новых ресурсов, а также путём создания новых предприятий.

После посещения Детройта журналистка Лу Йен Ролофф, описывая события в городе и их участников и видя перед собой ужасающий пример пришедших в упадок автомобильных концернов, назвала происходящее попыткой «контр-проекта по отношению к Большому Капитализму». На местном уровне в кооперации с районными органами самоуправления в Детройте возникает всё больше молодых перспективных компаний, которые, творчески подходя к использованию имеющихся в городе ресурсов — пустующих производственных помещений, рабочей силы и сырья для рециклинга — и сознавая свою социальную ответственность, хотят обеспечить Детройте стабильное будущее. В то время как в других местах в Америке основатели креативных компаний не всегда могут оплатить даже собственное жильё, в Детройте социально ориентированный бизнес возникает не потому, что это становится модным, а по необходимости. Некоммерческие или кооперативные компании, как, например, **Motor City Blight Busters**, освобождают целые городские кварталы от ветхих домов. Тем самым они не только избавляют свой город от печальных свидетельств лучших времён, но и создают новое пространство, на котором жители прилегающих кварталов, некоммерческие организации и бездомные могут выращивать фрукты и овощи.

То, что в Нью-Йорке возникло под названием «городское садоводство» как модное течение для старающихся жить осознанно состоятельных жителей городского центра, в Детройте является стратегией выживания. Небольшие огороды на незастроенных городских земельных участках, которые поначалу в большинстве своём использовались для выращивания овощей для собственного потребления, сегодня являются важной экономической основой для горожан. После объединения под маркой «Выращено в Детройте»

городские крестьяне продают теперь свои продукты на многочисленных местных рынках свежей продукции и тем самым одновременно помогают решить важную проблему снабжения города продовольственными товарами. Рассматривая учреждение новых компаний в контексте программы «создания местных общественных организаций», жители Детройта не только решают задачу завоевания для своей продукции новых клиентов в регионе, но и последовательно повышают уровень жизни в городе.

Похожую картину можно наблюдать и в кризисных европейских странах, таких как Португалия или Исландия¹. Небольшому островному государству к северу от Великобритании пришлось столкнуться с проблемами, о которых раньше никто не мог даже помыслить. Ещё в 2005 году Исландия имела самый высокий индекс человеческого развития, то есть она официально считалась самой развитой страной мира. Но уже вскоре проблемы непомерно раздутого банковского сектора потянули её в пропасть. В 2008 году даже казалось, что у страны не останется валютных ресурсов, чтобы закупать на международном рынке продовольствие. В самых страшных сценариях говорилось об угрозе голода. Исландская крона была девальвирована на 80 процентов, сокращение экономики в процентном выражении составило двузначную величину. А всё потому, что в стране, испытывавшей «головокружение от успехов», забыли посмотреть в будущее. За удовольствие пришлось платить. С опозданием, но очень серьёзно в Исландии стали размышлять над тем, что можно было бы предпринять в сложившейся ситуации. Редко какая промышленно развитая страна получала столь ясный ответ на аналогичный вопрос, как Исландия: вновь воспользоваться старыми решениями уже не представляется возможным. Обозримые размеры страны всегда помогали и помогают исландцам в решении политических проблем. Ставка была сделана на технологии и сетевые структуры. И на собственные ресурсы, такие как молодые дизайнеры, креативное производство продуктов питания и прежде всего новая умеренность.

То, что можно наблюдать в Исландии и Детройте, футуролог Маттиас Хоркс объясняет в книге «Принцип мегатренда»: «Будущее возникает синтетически при движении по петлевидной траектории, которое связывает старое с новым на более сложном уровне». Этот процесс запускается кризисами, которые не следует понимать как исключительно негативные явления: они указывают на системные сбои, будь то в финансовой системе, в Европейском союзе или в частной жизни. И только в ходе кризиса можно распознать, в каком месте система нуждается в неотложных изменениях. «Трезво оценивая ситуацию, мы должны согласиться с тем, что в направлении будущего нас подталкивают

1 Напомним, что книга создавалась вскоре после мирового экономического кризиса 2008–2012 годов (*прим. ред. перевода*).

в первую очередь системные сбои. В малом и большом. То, что больше не функционирует, требовало от нас более комплексного (более скоординированного, стратегического, продуманного) поведения», — продолжает Хоркс. Комплексность не в обыденном понимании, когда это слово неверно употребляют в качестве замены слова «сложность», а так, как её понимал Луман¹, то есть как выражение взаимосвязанности и непохожести вещей, что является предпосылкой их стабильности. Там, где прежде в Детройте всего несколько концернов определяли на судьбу города, сегодня образуется сложная и многослойная децентрализованная сеть с большим числом участников, — однозначно более комплексное, но зато и более стабильное гибридное образование на основе старого и нового.

И в Детройте, и в Исландии реакция людей последовала только когда события уже произошли. Не начало кризиса, а вызванные им разрушения заставили их вновь заняться созидательным трудом. При этом с самого начала было ясно, что оба приведённых в качестве примера события будут иметь какое-то продолжение. Города или страны даже в результате банкротства не исчезают с географической карты. Если во времена кризисов часть людей покидает насиженные места в поисках нового счастья, то другая часть — останется. Потому, что эти люди не могут не остаться, потому, что они сознательно идут на это — чтобы сообща найти новые, лучшие решения.

Созидательное разрушение, если рассматривать его с экономической точки зрения, не создаёт проблем, если созидание находится в одном «блоке», а разрушение — в другом. С точки зрения затронутых разрушением предприятий ситуация, естественно, выглядит совершенно иначе. Для них разрушение часто абсолютно, так что не остаётся ничего, из чего можно было бы создать хоть что-нибудь ещё. И тем важнее правильно понять высказывания Шумпетера и сделать из них практические выводы. Внутри одного и того же предприятия нужно одновременно заниматься созиданием и допускать вызываемое им разрушение. Даже несмотря на «встречное давление, которое социальная среда оказывает на каждого, кто желает вообще или только в экономической сфере создавать нечто новое», как пишет Шумпетер. Поскольку не только создаётся новое, но и одновременно разрушается существующее. Тот, кто в большей мере затронут разрушительными эффектами обновления, будет сопротивляться изменениям. И напротив, те, для кого созидание оборачивается выгодой, будут их поддерживать. Какие бы вызовы ни порождала спираль созидательного разрушения, только через разрешение внутренних противоречий, которые неизбежны в компании в процессе внутренних преобразований, можно обеспечить её постоянный экономический прогресс.

1 Никлас Луман (1927–1998) — немецкий социолог, автор концепции общества как всеохватывающей социальной системы (*прим. ред. перевода*).

ВЫВОДЫ

- Кругооборот созидательного разрушения начинается с акта созидания, с обновления или инновации, которая побеждает привычное, устоявшееся и тем самым делает его ненужным, то есть разрушает. При этом речь идёт скорее не об изобретении чего-то нового, а о рекомбинации существующих экономических факторов.
- Рыночная экономика по своей природе динамична. Это процесс, который никогда не прекращается. Экономические изменения отнюдь не являются линейными поступательными движениями, которые происходят вследствие естественной эволюции вещей. Они скорее имеют вид спирали. Фазы, в которых новое рождается широким фронтом и скачкообразно, чередуются с более спокойными фазами интеграции и усвоения этого нового.
- «Инди-капитализм» — общее обозначение возникающих в городском пространстве культурных и экономических движений в рамках капиталистического общества, участники которых сами производят, модифицируют или «перерабатывают» вещи. Он возник в нишах, которые образовались в местах изъянов рынка. В этих нишах происходит характерное для «инди-капитализма» объединение ролей производителя и потребителя.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Nussbaum, Bruce. Creative Intelligence: Harnessing the Power to Create, Connect, and Inspire.* New York : HarperCollins, 2013.
Нуссбаум в увлекательной форме показывает, как люди, компании и нации открывают свою «креативную интеллигенцию», ставят её себе на службу и таким образом быстрее находят новые, инновационные решения возникающих проблем.
- *Шумпетер, Йозеф. Капитализм, социализм и демократия / Предисл. и общ. ред. В. С. Автономова.* — М. : Экономика, 1995.
Читается не слишком легко, но лежит в основе всего того, что сегодня понимают под созидательным разрушением и «предпринимателем Шумпетера».
- *Шумпетер, Йозеф. Теория экономического развития.* — М. : Эксмо, 2007.
Тоже нелёгкое чтение. Но, учитывая наши сегодняшние знания о том, как развивалась рыночная экономика, — захватывающее. А при верном понимании изложенного — ещё и в высшей степени актуальное.

НЕ СПАТЬ!

Итак, компании должны задумываться о будущем. Но не только они. Хотя настоящая книга, действительно, обращена в первую очередь к тем, кто несёт ответственность в компаниях, и в ней описываются тенденции развития и возможные варианты действий исходя именно из этой перспективы. Тем не менее многие наблюдения и предложения в ней рассчитаны не только на этот круг читателей — так или иначе они могут быть интересны и другим принимающим вызовы времени организациям и их главным действующим лицам. Прежде всего — профсоюзам и политическим партиям. Но и, например, университеты тоже часто сталкиваются с теми же проблемами, что и компании. Эта глава — попытка перенести изложенные в книге идеи на другие сферы.

По этому поводу мы хотели бы процитировать Габора Штайнгарта, бывшего издателя газеты *Handelsblatt*, который ещё в 2011 году в книге «Конец нормальности» дал прекрасное описание новой ситуации. «На место одной большой действительности, — пишет он, — приходят многочисленные "быстротечности" и "нестабильности", возникают группы и состояния, настроения и убеждения, которые через короткое время вновь распадаются и исчезают, чтобы затем возникнуть в новой конфигурации. Это выражается, например, в том, что в некоторых городах сегодня больше разводов, чем браков. Число прихожан сократилось до минимума. В Восточной Германии больше некрещёных, чем крещёных. Лишь меньшинство проводит всю свою трудовую жизнь у одного работодателя... Если количество членов СДПГ будет сокращаться теми же темпами, что и в последние 40 лет, то уже в 2050 году последний социал-демократ потушит свет в Доме Вилли Брандта¹». При этом Штайнгарт жалуется не на изменения как таковые, а скорее на то, что «старые силы, поддерживавшие жизненный порядок, не были заменены новыми».

Так что у героев социального рыночного хозяйства, которые во многом определяли развитие послевоенной Германии, а теперь всё больше утрачивают своё влияние, много забот. Искать ответы на новые вызовы с помощью старых рецептов не выход из положения. Им тоже нужно держать руку на пульсе времени, чтобы быть в состоянии предложить обществу программы и услуги, обращённые в будущее. Большинству политических партий и профсоюзам в последние два десятилетия это не очень удавалось. В результате и те, и другие стремительно теряют своих приверженцев.

Профсоюзам при этом, с одной стороны, приходится иметь дело с дроблением моделей занятости — это проблема, которую они до сегодняшнего дня не смогли удовлетворительно решить. Особенно сложно складываются их

1 Дом Вилли Брандта — штаб-квартира Социал-демократической партии Германии (прим. переводчика).

отношения с группой фрилансеров, хотя обе стороны в своём стремлении улучшить условия труда могли бы быть хорошими партнёрами. Однако фрилансеры не готовы идти на контакт с «мещанством», которое для них олицетворяют профсоюзы. И в этом их отношении едва ли что-то изменится до тех пор, пока профсоюзы не перестанут осуждать стиль жизни фрилансеров, за который они презрительно называют их прекариатом¹, не предлагая взамен ничего, что могло бы сделать для фрилансеров привлекательным институциональное объединение в качестве «свободных работников».

С другой стороны, профсоюзы всё ещё не готовы смириться с неустойчивой интернационализацией моделей занятости. В то время как именно крупные компании в производственном отношении всё больше становятся интернациональными и используют возможности глобализации, в то время как частные лица со сходными интересами вступают в мировое сетевое общение и обмениваются знаниями, информацией, исповедями и видео с котиками, профсоюзы в значительной степени остаются закрытыми в своих национальных квартирах. Они представляют профессии, которые становятся всё более редкими, и концентрируют свою деятельность в отраслях промышленности, которые в основном состоят из больших и средних предприятий. И отказываются от новых подходов, если те, на первый взгляд, могут поставить под угрозу классическую модель нормированного рабочего времени. Впрочем, она и так встречается всё реже, а следовательно, всё меньше тех людей, которые относятся к профсоюзам как к проводникам своих интересов.

При этом идеи, на которых профсоюзное движение окрепло, сегодня по-прежнему актуальны. Гуманный рабочий график, достойная оплата труда, отсутствие дискриминации — за решение всех этих проблем представительства рабочих боролись веками, и сегодня, уже в глобальном мире, они вновь выходят на передний план. Профсоюзы располагают необходимой инфраструктурой, чтобы выступить в качестве платформы для дискуссии о том, как следует реагировать на новые вызовы. Однако за решение этой задачи они не берутся. Это не значит, что такая дискуссия не идёт, но идёт она в основном без участия профсоюзов.

Сказанное о профсоюзах в такой же мере относится и к политическим партиям. Эти весьма заинтересованы в своей привлекательности для фрилансеров и основателей новых компаний, для творческих работников и хакеров, поскольку их голоса — это голоса избирателей, но общий язык стороны пока не нашли. Беглое знакомство с партийными программами показывает, что там, собственно, понимают под экономикой: крупные концерны, среднее сословие, ремесленное производство. Создание компаний, как правило,

1 Прекари́ат (от *лат.* *precarium* — нестабильный) — социальный класс работников с временной или частичной трудовой занятостью, причём такой характер занятости носит постоянный и устойчивый характер (*прим. переводчика*).

обсуждают в контексте проблемы безработицы или имея в виду кустарное производство. То, что есть люди, которые не от отчаяния или не в силу традиций своей профессии, а по убеждению ищут пути становления как независимые работники, многим политикам всё ещё трудно понять. Очень робко идёт процесс создания лобби в пользу учредителей инновационных компаний и стартапов, в партиях и их фракциях просто некому этим заняться. Ведутся общие разговоры о сетевой и технологической политике, о политике в отношении среднего бизнеса, и ни о чём конкретно.

До тех пор, пока есть такие депутаты, как Ангар Хевелинг из ХДС, член специальной комиссии немецкого бундестага по вопросам развития Интернета, который в статье для газеты *Handelsblatt* попытался набрать себе очков, уничижительно назвав сетевое сообщество совершенно бесполезным, а Web 2.0 — преходящим феноменом, можно сделать только один вывод: огромные сдвиги в экономике пока ещё мало кого научили. Всё ещё громко звучат голоса «вечно вчерашних», прославляющих себя за то, что пираты как серьёзные конкуренты, кажется, исчезли, и они-де всегда знали, что так и будет. Похожим образом обстояло дело и с динозаврами посылочной торговли компаниями **Neckermann** и **Quelle**, когда рухнул «Новый рынок»¹. Итог известен. Вслед за Элвином Тоффлером, американским футурологом, хотелось бы сказать: люди, которые сегодня верят, что всё вернётся на круги своя, напоминают тех, кто в 1830 году предсказывал конец промышленной революции на том основании, что были вынуждены закрыться отдельные текстильные фабрики. Тоффлер родился в 1928 году, член ХДС Хевелинг — в 1972-м. Умение предвидеть будущее, таким образом, определяется не принадлежностью к тому или иному поколению, а в гораздо большей степени менталитетом.

Так или иначе, Филипп Рёслер в 2012 году был первым немецким министром, который с официальной миссией посетил Силиконовую долину. Он, если верить сообщениям прессы, был в полном восторге от того, что там увидел, заявив: «Нам в Германии нужен дух Силиконовой долины!» В 2013 году он вновь приехал туда на несколько дней в сопровождении сотни представителей стартапов, что подтверждало серьёзность его намерений. Вполне справедливо, кстати, потому что 20 процентов роста производительности в Германии сегодня приходится на IT-стартапы.

Чтобы дела шли ещё лучше, федеральное министерство экономики поддерживает новое везде, где верит, что может реально чем-то помочь. Однако число тех стартапов коворкинговых и хакерских структур, сотрудники которых хотя бы раз вблизи видели депутата бундестага, пока относительно невелико. В то время как, напомним, в Соединённых Штатах в первый президентский срок Барака Обамы тысяча школ были оснащены 3D-принтерами, чтобы

1 Так назывался один из сегментов Немецкой биржи (прим. переводчика).

как можно раньше обеспечить детям доступ к новым технологиям, в Нижней Саксонии по настоянию зелёных без всяких объяснений было отказано в финансировании модели, в рамках которой несколько школ собирались оборудовать лабораториями генной инженерии. Этот случай заставляет вспомнить 1987 год, когда в избирательной программе ещё молодой на тот момент Партии зелёных содержались требования не допустить «информатизации общества», в том числе введения ISDN¹ и прокладки стекловолоконных кабелей, а также запретить кабельное и спутниковое телевидение. Сегодня это звучит абсурдно. Тем не менее в политике и в наши дни можно нередко встретить враждебность к прогрессу.

Сама структура партий и процессы, идущие в них, тоже далеко не так современны, как можно было бы судить на основании высказываний их лидеров. Хотя с появлением Партии пиратов и в «старых» партиях кое-что изменилось к лучшему, впереди ещё долгий путь. Конкуренция между партиями, и это хорошо видно, по сравнению с экономикой носит достаточно «вежливый» характер. Пятипроцентный барьер на выборах позволяет только в исключительных случаях появиться новым, креативным политическим конкурентам. И если совсем уж не валять дурака, то всегда можно рассчитывать на голоса своих постоянных избирателей. Зачем тогда всерьёз задумываться о расширении возможностей участия в политической жизни для членов партии и беспартийных, работе на местах или цифровом голосовании? Ну, видимо, затем, что иначе не удастся привлечь на свою сторону тех, кто работает на будущее Германии. При этом люди, которые сегодня где-нибудь в Берлине, Гамбурге или Кёльне на своих креативных площадках занимаются своим любимым делом, вовсе не аполитичны. Напротив, они весьма активны. Но только в локальных инициативах или неправительственных организациях, организованных стихийно и не в рамках устоявшихся правовых норм, а в зависимости от каждого конкретного случая. А не в партиях, которые ничего не могут им предложить и в которых интересующие их темы пока ещё не играют никакой значимой роли.

Эту ситуацию с полным основанием можно назвать трагической, поскольку неспособность политиков принять новые вызовы постоянно проявляется и в том, что законодательство реагирует на них с запозданием, реагирует неверно или вовсе не реагирует. Тема авторских прав тоже по этой части. Пока в Берлине всё ещё обсуждают музыкальные произведения, видео- и печатную продукцию, очередной вызов уже стучится в дверь. Возвращающихся из отпуска в Азии встречают таможенники, усердно ищущие подделки товаров известных брендов. А как тогда быть, когда больше не надо будет покупать подделки в Таиланде или Китае, а можно будет собирать их

1 Технология ISDN обеспечивает передачу цифрового сигнала по телефонным каналам (*прим. переводчика*).

по соответствующим чертежам с помощью 3D-принтера, лазерного резака и фрезерного станка с ЧПУ прямо дома? И как защищать компании от того, что в результате «утечки» чертежей в обращение поступят не только плохие подделки, но и равноценные копии производимых ими изделий? У нас нет ответов на эти вопросы, но мы полагаем, что было бы важно обратить внимание на эти проблемы. Причём сегодня, а не через несколько лет, когда вновь придётся плестись в хвосте событий.

Разнообразие тем — огромно и ставит под вопрос старые процедуры разработки и реализации законов. Что даёт закон, который, может быть, верен в моральном отношении, но для реализации которого практически нет соответствующих механизмов? Как формулировать законы, которые не надо будет пересматривать при каждом изменении в технологиях? Как избежать таких регуляторных актов, применение которых в одних сферах оправдано, а в других блокирует разумные действия или даже их криминализирует? И что делать с теми сферами, которые всё больше становятся нерегулируемыми?

Трёхмерная печать открывает новые возможности для создания не только игрушек, но и оружия. И если кто-то думает, что речь идёт о фантастическом сценарии фильма ужасов, то он ошибается. Во-первых, мы не склонны априори видеть в технических новациях угрозы, разве что для «старых» предпринимательских структур. И во-вторых, как мы сформулировали в самом начале книги: мы не заглядываем в будущее сквозь стеклянный шар, а описываем то, что уже существует. После того как сайт **Thingiverse**, одна из крупнейших загрузочных платформ CAD-программ для 3D-принтеров, запретил скачивать программы для изготовления оружия, они были собраны под крышей сетевой организации **Defense Distributed**. Таким образом, в то время как президент Обама боролся за то, чтобы ограничить легальное приобретение оружия, в Интернете целое сообщество работало над тем, чтобы обойти любые возможные меры регулирования. В Америке дискуссия об этом уже идёт в СМИ, однако приемлемого ответа на вопрос, как к этому относиться, найти пока не удалось.

Похожим образом обстоят дела и с биохакингом. Как уже говорилось, широкое распространение технологий, прежде доступных только крупным промышленным предприятиям, привело к появлению растущей группы хакеров, которые в свободное от работы время в подвале или гараже занимаются геномным копированием и экспериментируют с ДНК. Так же, как и в сфере IT, подавляющее большинство биохакеров не имеют при этом в виду ничего плохого, а скорее мечтают своими открытиями улучшить наш мир. Но что, если среди них найдутся люди, которые будут преследовать противоположную цель? Что, если компьютерный вирус будущего окажется реальным вирусом, который начнёт заражать и убивать людей? В Соединённых Штатах этими вопросами уже давно занимается ФБР, о чём пишет Ханно Каризиус

в своей книге «Биохакинг». Хотя он и оценивает вероятность того, что кто-то в домашней лаборатории изобретёт страшное биологическое оружие, как очень небольшую, он не считает это совершенно невозможным. И если это произойдёт, последствия могут быть катастрофическими.

Описанная в связи с биохакингом и 3D-печатью ситуация достаточно наглядно характеризует вызовы, с которыми в будущем придётся столкнуться и образовательным учреждениям. Раньше академические звания и дипломы были хотя и полезны, но не необходимы для того, чтобы «сделать маленькое исследование большим», как верно сформулировали авторы «Биохакинга». Подобно тому как первое поколение хакеров изучало программирование не в университетах, где тогда ещё не было таких курсов, а в своих детских, так и биохакерам необязательно получать степень доктора биологии или химии, чтобы перейти к практическим действиям.

Если внимательно следить за дискуссией, которая идёт по поводу Болонского процесса, псевдопрозрачности рейтингов высших учебных заведений и взаимозаменяемости программ подготовки магистров бизнес-администрирования, то можно заметить, что по крайней мере в отдельных секторах экономики началось реальное переосмысление ситуации. Но что будет с университетами, если дипломы о получении высшего образования как таковые утрачивают свою ценность, а знания и навыки, приобретённые в другом месте, становятся всё более востребованными? И что, собственно говоря, может ещё предложить университет в Падерборне или в Йене, если в будущем лекции ведущих профессоров из ведущих университетов можно будет прослушать онлайн в любой точке мира?

Журнал Spiegel ещё в 2011 году сообщал, что немецкий профессор Стэнфордского университета Себастьян Трун увеличил число слушателей своих лекций об искусственном интеллекте с 200 человек в аудитории до 160 тысяч за счёт бесплатного прослушивания в Интернете. Не превратятся ли в скором времени университеты в места встреч, где студенты, живущие по соседству, будут собираться по собственной инициативе, чтобы за кофейными столиками выполнять групповые задания? По крайней мере, этот тезис выдвинули Луи-Жак Дарво и Патрик Танге в своей статье «Кофейнизация» для The Alpine Review. И это только верхушка айсберга, поскольку речь идёт о более глобальном процессе, который Грэйам Браун-Мартин называет напастеризацией образования, а его последствия сравнивает с теми, что имело использование файлообменного сервиса **Napster** для музыкальной отрасли.

То, как будут выглядеть вызовы ближайшего времени, не является тайной. Новые формы производства и цифрового сотрудничества требуют новых навыков на базе старых принципов, а именно принципов гуманизма. Так это видит и профессор Клаус Дирксмайер, директор авторитетного Института мирового этоса университета Тюбингена. При этом он рассматривает развитие экономических наук за последние десятилетия как историческое

заблуждение. «Экономическое мышление на протяжении тысячелетий было частью метафизических, теологических и моральных воззрений, — утверждает профессор. — Нормальным случаем были теории морально мотивированного бизнеса; исключением — то, что мы имеем в последние годы, — восхваление безудержной жажды наживы».

Попытки экономистов сделать свою науку такой же однозначной и поддающейся точному расчёту, как и естественные науки, к 1800 году привели к тому, что они прекратили *объяснять* реальность во всем её многообразии и стали пытаться её *формировать* с помощью упрощённых допущений и псевдоточных расчётов в соответствии с теорией. Неоклассическая теория менеджмента и homo oeconomicus¹ — эти важные предметы современного университетского образования появились как итог долгого пути. Однако они всё равно остаются не более чем упрощёнными теориями, которые в лучшем случае неполно, а в худшем даже неверно трактуют сущность человека и тем самым сущность экономики. Вера в то, что на совершенном рынке возможно совершенное равновесие, вводит в заблуждение, заставляя думать, что этого равновесия можно добиться с помощью каких-то алгоритмов. «Если продолжить эту мысль, задача менеджера состоит лишь в том, чтобы как можно эффективнее организовать процесс. Нет больше необходимости принимать решения, — размышляет профессор Дирксмайер. — В неоклассических теориях менеджер становится, строго говоря, не более чем человеком, который вычисляет размер прибыли, то есть технократом».

Исходя из сказанного, можно прийти к выводу, что выпускники бизнес-школ должны уметь абстрагироваться от теории и не применять её принципы к реальности, в которой, очевидно, не существует совершенных рынков или исключительно экономически мыслящих индивидов. Некоторые профессора начинают сегодня свои лекции с заявления, что в последующем речь пойдёт не об объяснении мира, а только о показе моделей, и что не всё можно объяснить, можно лишь кое-что просчитать. Но не тут-то было. «Как показывают десятки исследований, изучение моделей, основанных на допущениях homo oeconomicus, ослабляет моральную интуицию обучающихся и их готовность следовать в своих действиях этическим нормам, — пишет Дирксмайер и продолжает: — Ирония в том, что, как доказывает такое же количество других исследований, долгосрочный успех компаний обеспечивает именно бизнес, основанный на этических принципах — разумеется, если вести его серьёзно и исходя из стратегических соображений, а не ради показухи».

Выбранный путь ведёт, таким образом, вне всякого сомнения, в ложном направлении. Об этом было известно начиная с Аристотеля и вплоть до XVIII столетия. Ещё Адам Смит рассматривал социальное выравнивание и моральное действие как две из четырёх предпосылок общественного

1 Человек экономический (лат.) (прим. переводчика).

прогресса и экономического успеха. «Восприятие его как идейного первопроходца капитализма, основанного на свободной конкуренции, возможно, было обусловлено и тем, что его мысли по этому поводу сформулированы в начале произведения "Исследование о природе и причинах богатства народов". В то время как размышления по вопросу политического сдерживания развития экономики приведены в тексте значительно дальше», — предполагает Дирксмайер. Лишь немногие экономисты могут положить руку на сердце утверждать, что от корки до корки прочитали эту толстую книгу, которую они так любят цитировать.

Тому, кто хотел бы изменить что-то в образе мыслей в компании — и не только в компании, — неизбежно придётся внести изменения в систему подготовки менеджеров. Первый шаг — постараться лучше понять, как функционируют рынки. Факторы, которые делают продукты успешными, сегодня всё реже удаётся просчитать заранее. Всё более важную роль здесь играют явления эмоционального характера, такие как дизайн, потребительские свойства, ценностные ориентиры. На скроенных таким образом рынках могут удержаться только такие менеджеры, которым предоставлена свобода стремиться к большему, чем лишь к повышению эффективности существующих процессов и оптимизации квартальных показателей. Бóльшая свобода расширяет возможности для тех, кто управляет компаниями. «А бóльшая власть автоматически означает и бóльшую меру ответственности», — приводит, лукаво подмигивая, Дирксмайер цитату из фильма «Человек-паук». Менеджеры должны гораздо в большей степени, чем раньше, реагировать на качественные импульсы и заботиться об устойчивости своей бизнес-модели. Так сама собой напрашивается мысль, что решить эту задачу можно, сделав ставку на удержание клиентов, стабильность производства и оформления продуктов.

Дирксмайер рекомендует изучать практику «социальных предпринимателей». Ведь их девиз не «сначала бабки, потом немного социальной ответственности», а «сначала экологически или социально разумный проект, который сделает мир лучше, а потом и за счёт него деньги». Пример этих «социальных предпринимателей» чрезвычайно важен, поскольку, по словам Дирксмайера, «реальность доказывает, что это возможно. То, что удаётся им, по силам каждому. Мы не должны довольствоваться мифом о том, что успех и этика — или, лучше сказать, рынок и мораль — понятия несовместимые». Однако, размышляет Дирксмайер, «всё это слишком мало анализируют и слишком мало преподают в университетах». Его собственный институт, Институт мирового этоса, намерен противодействовать этому с помощью новых учебных программ, которые посвящены именно инновационно-ответственному хозяйствованию. Собственно говоря, задача популяризации этого мышления должна стоять перед всеми бизнес-школами.

ВЫВОДЫ

- Описанные перемены касаются не только компаний, но и других участников общественной жизни, таких как политические партии, профсоюзы или университеты. Профсоюзы не находят отклика у работников, которые живут в соответствии с новыми моделями организации труда. В партийных программах тема предпринимательства рассматривается в русле традиционных представлений. Научные исследования и образование сегодня больше не являются уделом исключительно традиционных образовательных институтов. Принципы, на которых компании должны выстраивать свою деятельность с прицелом на будущее, актуальны и для представителей всех названных выше сфер. Однако сначала эти принципы нужно признать, а затем реализовать в конкретных практических действиях.

ЭТО СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

- *Brown-Martin, Graham. The Napsterfication of Learning* // Learning Without Frontiers.
URL: learningwithoutfrontiers.squarespace.com/blog/2011/4/14/the-napsterfication-of-learning.html
Автор размышляет о подходах к организации обучения с учётом новых вызовов современности. Статья содержит много интересных ссылок и видеосюжетов.
- *Cicero, Simone. The Revolution at Hand* // Shareable.
URL: www.shareable.net/stories-of-sharing-week-four/
Автор рассматривает новые изменения в экономической среде и то, какое воздействие они могут оказать на сферу политики.
- *Darveau, Louis-Jacques; Tanguay, Patrick. Coffeeshopification* // The Alpine Review. 2013. N 1.
Авторы обращаются к одной старой идее... Помимо этого стоит повнимательнее присмотреться к The Alpine Review, как к изданию весьма содержательному и сделанному с большой любовью¹.
- *Dierksmeier, Claus. The Freedom-Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics* // Journal of Business Ethics. 2011. N 101. S. 263–283.
Текст носит просветительский, в лучшем смысле этого слова, характер и позволяет лучше понять некоторые ошибки последних лет в более широком контексте.

1 Третий и последний номер The Alpine Review вышел в свет в декабре 2016 года (прим. ред. перевода).

ВОН ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

Книга заканчивается тогда, когда продолжаешь читать её по инерции, уже забыв содержание первых глав. Некоторые вообще сначала заглядывают в конец книги или даже ограничиваются этим, чего нам, естественно, не хотелось бы. Но в любом случае эта последняя глава, очень короткая, представляет собой концентрат наших убеждений, которые сформировались до написания книги и ещё больше укрепились по ходу наших исследований.

Мы убеждены в том, что решение многих больших проблем возможно сдвинуть с мёртвой точки, даже если придётся начать с малого. В любом случае, пытаюсь привести в движение большие колёса, имеет смысл бросить взгляд на с виду маленькие колёсики, особенно те, что появились недавно. Речь идёт о стартапах. Они неустанно разрабатывают — не всегда добровольно, но всегда эффективно — всё новые и новые принципы. Принципы, которые помогают выживать в суровом окружающем мире тем, кто, кажется, даже не имеет для этого ресурсов. Эти способности стартапов, которые нельзя переоценить, приобретают всё большее значение и для крупных компаний, поскольку никто больше не может чувствовать себя в безопасности. В этой книге мы попытались показать, что каждый может взять эти принципы на вооружение и с успехом применять их на практике.

Нам нелегко далась попытка коротко обобщить здесь наиболее важные позиции. Не хотелось повторять всё, что уже изложено на этих страницах, но и не хотелось ограничиться банальностями. Как бы то ни было, мы постарались сформулировать главные мысли так, чтобы они надолго остались у вас в памяти.

- Классическая оптимизация процессов предпринимательства практически исчерпала себя. Одновременно происходит эмансипация наёмных работников. В этой напряжённой среде необходимо находить новые формы труда и сотрудничества в компаниях. Менеджерам нужно теперь не вести за собой людей, а помогать им организовать их взаимодействие там, где оно возможно, чтобы добиться оптимального результата для компании. Для этого требуется всестороннее переустройство системы менеджмента на *инновационной основе*.
- Интернет стимулирует эти процессы и одновременно является примером структурных изменений. Связи с партнёрами, клиентами, коллегами и сотрудниками становятся прозрачными, сетевыми, демократичными, неиерархическими и динамичными — как их организует Сеть. Каждая компания может открыть свои границы — положившись на своих сотрудников и их способность к сетевому общению. Это важно для создания сильных *сетевых проектов*.
- Все знания мира сегодня структурированы, распределены, расширены, закреплены и одновременно доступны для всех в глобальных сетях.

С их источниками существует обратная связь. Для этих сетей выгодны слабые связи. Тот, кто не участвует в обмене, быстро достигает пределов собственных возможностей. Будущее рождается в процессе интеракции людей. Сделать её полезной для компаний возможно посредством *краудсорсинга*.

- Новые технологии ещё часто рождаются в исследовательских центрах традиционных компаний, но именно предприниматели делают их привлекательными для массового потребителя. Толчком к этому часто служат разногласия между различными социальными группами. Силиконовая долина — отличный тому пример. Но и немецкие компании, безотносительно к калифорнийскому образцу, имеют возможность вступить в диалог с представителями активной *контркультуры*.
- При сжимании больших структур образуется пустота, которую первыми заполняют наиболее активные, гибкие и динамичные игроки. Они хотят показать, что они другие, создать новые смыслы и при этом сделать что-то хорошее. Они пробуют альтернативные методы производства, вовлекают потенциальных клиентов в создание новых продуктов и испытывают различные бизнес-модели, чтобы в конечном итоге заработать на своих идеях. Но в этой пустоте ещё есть место. И это место могут использовать для себя «старые» компании, если предложат реальные решения проблем, в духе принципов *инди-капитализма*.
- Новые идеи и проекты, как и новые правила или нормы, призванные сделать возможными культурные перемены в застарелой среде, часто умирают, не успев «встать на ноги». Чтобы добиться перемен, бывает необходимо дистанцироваться, пойти окольным путём и там найти место, где можно срезать дорогу. Конкретные возможности для этого компаниям предоставляет *долевое участие в сторонних стартапах и создание собственных*.
- Тренду на сохранение и оптимизацию заработанного упорным трудом противостоит тренд следовать только всему новому. Обеспечить компании уверенное будущее можно при условии, что она будет в равной степени эффективной, гибкой и иметь широкие сетевые контакты. Одна лишь оптимизация *economies of scale* и *economies of scope* — ложный путь. Если, однако, к этим двум параметрам добавить третье измерение, можно получить новую подвижную цель оптимизации — *economies of adequacy* (*эффект самодостаточности*).

Возможно, на этой основе нам удастся создать пространство для развития, пригодное для всех компаний, какими бы разными они ни были. Не исключено, однако, что вышеперечисленное будет затруднительно реализовать на практике. Но под лежащий камень вода не течёт. Или скажем иначе: тот, кто не решился покинуть свою зону комфорта, никогда не познает магии изменения. А в худшем случае его просто сметут с рынка.

Названные темы мы будем отслеживать и в будущем — и столь же охотно их обсуждать. Для этого есть разные возможности, например веб-страница www.new-business-order.de, электронная почта post@new-business-order.de или страница Facebook: www.facebook.com/NewBusinessOrder.

В заключение хотели бы процитировать человека, который неслучайно был упомянут в этой книге, — Йозефа А. Шумпетера. В своей прощальной речи в 1932 году в Бонне он сказал: «Я стараюсь никогда не подводить итог. Если у меня и есть функция, то не закрывать двери, а открывать их... Я лишь стараюсь делиться соображениями, какие мне диктует настоящий момент: хорошими, когда это возможно, и плохими, когда иначе нельзя».

КОМПАНИИ И ПРОЕКТЫ — ГЕРОИ КНИГИ

- 37signals (Basecamp) — 117, 188
- 99designs — 169
- Allsafe — 134–137, 140–141
- Amazon — 20, 78, 185
- Amazon Mechanical Turk — 91
- AOL — 44
- Apple — 48, 50, 158, 160, 186
- ARPA / DARPA (Arpanet) — 159
- Atari — 65
- Audi — 182
- Automatic — 45, 115–117, 120–121, 180
- Avis Budget — 17
- Axel Springer AG — 162
- Barcamp Hamburg — 89
- Bentley — 182
- betahaus — 83, 97–101
- Blockbuster — 62–64, 67
- BMW — 17
- boo.com — 19
- Bosch — 148
- Boston Consulting Group — 58
- Bugatti — 182
- car2go — 16–17
- Chrysler — 200
- Clickworker — 91, 169
- Coffee Circle — 110–112
- Commodore — 65–67
- Daimler — 16–17, 55–56, 148
- Defense Distributed — 209
- Dell — 158
- Deutsche Bank — 145
- Deutsche Post — 25
- Deutsche Telekom — 144–145
- DriveNow — 17
- Dropbox — 82
- Ducati — 182
- E&E AG — 138
- eBay — 20, 27, 44, 158
- ECC Repenning — 145–147
- E-COLLECTION — 146–147
- Edelstall — 97
- Engelhorn — 186–187
- Esprit — 182
- Europcar — 17
- Facebook — 43, 78, 109, 119, 158, 170
- FAZ — 20
- Fidor Bank — 27
- Financial Times Deutschland — 20
- finmar — 84
- Flickr — 43–44, 195
- Ford — 200
- FormFormForm (Sugru) — 81–82
- Frankfurter Rundschau — 20
- frog design — 155
- General Electric — 155, 188
- General Motors — 200–201
- GeoCities — 44–45
- Goldcorp — 166
- Google — 27, 78, 82, 119, 142–143, 148, 158, 170, 195
- H&M — 182, 186
- Hojoki — 82–83
- HTC — 49
- IBM — 58, 94, 159
- Inditex — 57
- ING Direct — 106
- InnoCentive — 170

Instagram — 43
 Jovoto — 91–93, 169
 K – Mail Order — 112–114
 K – New Media — 112–113
 Kering — 182
 Kickstarter — 27, 169
 Klingel — 112
 Kodak — 64–65, 67
 La Cantine — 97
 Lamborghini — 182
 LEGO — 93, 170
 Linux — 166, 169
 Liquid — 94
 Lockheed — 102–103, 159
 LVMH — 182
 LYNfabrikken — 97
 McKinsey — 58
 Microsoft — 58
 Morning Star — 122–126, 171
 Myboshi — 86–87
 Napster — 210
 Neckermann — 20, 207
 Netflix — 62–63
 NeXT — 48
 Next Door — 105
 Nokia — 49
 Nvidia — 158
 o. m. t — 145–147
 Oracle — 58
 Orange — 106
 Otto Group — 20, 96–100
 Parisoma — 97
 Partake — 138–140, 152
 PC-Spezialist — 131
 Peek & Cloppenburg — 186
 Pixar — 158
 Porsche — 148, 182
 Prinovis — 188
 Protonet — 27, 77–81
 Quelle — 20, 188, 207
 Research in Motion — 49
 Roland Berger — 58
 Rovio — 86
 Samsung — 49
 SAP — 58
 Seat — 182
 Seedmatch — 79, 169
 Semco — 122, 125–126, 129, 140
 SEOmoz — 85
 Sixt — 17
 Škoda — 182
 SoundCloud — 83
 State Farm — 105
 Steelcase — 106
 Sun Microsystems — 166
 Synaxon — 130–131, 133–134, 136,
 140, 155
 TechHub — 97
 Tengelmann — 110–111
 Testbirds — 170
 Thingiverse — 22, 209
 TI — 65
 Triumph-Adler — 18
 TUI — 104–105, 192
 Tumblr — 45
 Universal — 58, 187
 Usenet — 159
 Victorinox — 92–93
 Volkswagen — 17, 182
 W. L. Gore & Associates — 187
 Waze — 170
 WHY own it — 28
 WordPress — 115, 166, 180
 WordPress Foundation — 115
 Workspring — 106
 Yahoo! — 43–45, 118–120, 195
 Zalando — 20, 77, 185
 Zara — 57, 182, 186
 ZEIT (фонд) — 90
 Маркус Хермелинк, юрист — 147–148
 «шаньчжай» — 186–187

КРИСТОФ ГИЗА,
ЛЕНА ШИЛЛЕР

NEW BUSINESS ORDER
КАК СТАРТАПЫ МЕНЯЮТ ЭКОНОМИКУ И ОБЩЕСТВО

Ответственный за выпуск — М. Ледовский

Дизайн-макет — М. Ратинова

Редактор-корректор — К. Вегенер

Вёрстка — К. Бибо

Подписано в печать 03.06.2020

Тираж 500 экз.