

МАНИФЕСТ ЛИДЕРА

ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ВАЖНО СЕЙЧАС



Самая свежая книга
бизнес-гуру Гэри Хэмела

Автор признан лучшим
в мире экспертом в области
бизнес-стратегий

Книгу рекомендуют издания
The Wall Street Journal,
Harvard Business Review,
Fortune

Гэри Хэмел – основатель и председатель совета директоров компании Strategos, которая помогает своим клиентам разрабатывать революционные стратегии. Профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса.

The Economist назвал Хэмела главным гуру-стратегом мира. Journal of Business Strategy недавно включил его в список 25 лучших бизнес-мыслителей XX века. По мнению ряда бизнес-изданий, предыдущая работа Хэмела «Конкурируя за будущее» – одна из наиболее влиятельных бизнес-книг десятилетия.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Вызовы, с которыми сталкивается компания, безграничны, а возможности ее руководства – ограничены. Вот почему нужно понять, что в данный момент важнее всего.

По мнению автора, в современном мире для лидера самое главное – осознать и использовать пять составляющих бизнеса: этические ценности, инновационный потенциал, способность адаптироваться, увлеченность делом и творческий подход, т. е. создать новое мировоззрение.

ЭТИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ

Особенно важно осознавать, какая степень компетенции и ответственности возлагается сегодня на менеджера. По мнению автора, эффективному руководителю необходимо иметь пять личностных качеств:

- ★ **лояльность** – умение воспринимать собственную власть (не использовать профессионализм коллег и корпоративное имущество для личного обогащения, а воспринимать свое положение как знак особого доверия со стороны сотрудников);
- ★ **благородство** – стремление ставить интересы окружающих выше своих собственных;
- ★ **дальновидность** – умение думать не только о сегодняшнем результате, но и о долгосрочной перспективе;
- ★ **ответственность** – способность отвечать за результаты своей деятельности;
- ★ **справедливость** – готовность оценивать и распределять вознаграждение в зависимости от реального вклада, а не от должности сотрудника.

В процессе анализа действий бизнес-общества автор приходит к выводу: лидерам необходимо радикально пересмотреть свои этические принципы. Мы нуждаемся в революции, откладывать ее нельзя. И «революция ценностей» уже началась! Ведь компания – это взаимосвязанное сообщество ответственных

и мыслящих людей, а не механизм манипулирования человеческими ресурсами с помощью горстки управленцев.

Стоит задуматься о том, что привело нас к недавнему глобальному кризису и какие уроки из него могут извлечь не банкиры и политики, а обычные люди.

Коррозия моральных ценностей начинается с элементарного эгоизма, который таится в глубине наших душ. Борьба между неприкрытой корыстью и принципиальной незаинтересованностью идет с переменным успехом и далеко не всегда завершается в пользу последней. Иначе понятие греха не было бы столь распространено.

Необходимо помнить, что моральное превосходство капитализма связано с тем, что в условиях свободного рынка единственный способ добиться пользы для себя – приносить пользу другим. Движущей силой капитализма служит личный интерес, но без нравственной самодисциплины он легко может завести не туда. Начать следует с выработки собственных нравственных стандартов, побуждая тем самым окружающих поступать так же. Именно нравственные принципы отличают людей от животных. Низость, как и достоинство, может проявляться на любой ступени социальной лестницы. Если мы хотим жить в достойном обществе, то должны

решиться на инвентаризацию ценностей. И самое лучшее решение для руководителя любого уровня – начать действовать прямо сегодня.

Лицо «старого капитализма» определяют следующие принципы.

★ Высшей целью бизнеса является получение прибыли (а не повышение благосостояния человечества экономически эффективным способом).

★ Руководители крупных корпораций отвечают лишь за непосредственные последствия своих действий (но никак не за отдаленные во времени и пространстве результаты погони за накоплением капитала).

★ Получение компанией прибыли за счет недостаточной осведомленности потребителей, преувеличения достоинств продуктов или искусственного ограничения покупательского выбора – нормально и законно.

★ Монопольное положение на рынке и политическое лоббирование служат вполне приемлемыми способами получения разрешения на внедрение разрушительной для окружающей среды и здоровья человека технологии или устранения нежелательного конкурента.

★ Корпоративный бренд – всего лишь удачный маркетинговый ход, поддерживаемый «рекламными долларами» (а вовсе не предназначенное для общества отражение действительных ценностей компании).

В душе бизнеса зияет дыра, и единственный способ для руководителей исправить ситуацию и обрести моральную основу ведения бизнеса – вер-

нуться к сократовскому постулату о единстве морали, закона и эстетики.

Именно нравственные принципы отличают людей от животных

★ Топ-менеджеров оценивают и вознаграждают в зависимости от прибыли компании в краткосрочном периоде (а вовсе не за создание как финансовой, так и общественной ценности в долгосрочной перспективе).

★ Бизнес может укрепить свою репутацию в глазах общества за счет декларирования благородной миссии, выпуска экологически чистых продуктов и «жирного куска» бюджета, выделенного на поддержку стратегии социальной ответственности (а не за счет стремления при любых обстоятельствах поступать так, как нужно).

★ Главный критерий «правильных» действий сотрудников – их преданность компании и круглосуточная забота о ее благополучии (иначе говоря, «поступай правильно лишь тогда, когда это выгодно»).

★ Потребители обеспокоены лишь тем, чтобы получить за свои деньги адекватную по цене и качеству продукцию (их не волнует вопрос ценностей, которых придерживались и которыми пренебрегли в процессе производства и продажи продукта).

★ Потребители компании – это те, кто покупает ее продукты (а вовсе не все, кто испытывает на себе последствия ее действий).

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Гэри Хэмел предлагает собственное ранжирование инновационных компаний: Ракеты, Лауреаты, Художники и Киборги.

Компании-Ракеты вырываются вперед благодаря оригинальным моделям бизнеса. Довольно часто новая модель бизнеса появляется на свет по счастливой случайности, а не в результате мучительного творческого поиска. Основоположник, внезапно получивший счастливую возможность, объявляется прорывцем. В итоге молодая компания попадает в зависимость от одного-двух ведущих сотрудников и не может разработать более совершенную модель, которая соответствовала бы условиям изменившегося ландшафта бизнеса. Когда основателя подводит интуиция, темпы инновационной деятельности замедляются и рейтинг компании падает. Но все же у компаний-Ракет стоит поучиться – их нестандартные стратегии зачастую создают революционные виды бизнес-моделей.

- 1 ЛИДЕРАМ необходимо радикально пересмотреть свои этические принципы, ведь компания – это взаимосвязанное сообщество ответственных и мыслящих людей, а не механизм манипулирования человеческими ресурсами.
- 2 ВАЖНЕЙШИЙ ШАГ к превращению компании в инновационную организацию – научить себя и сотрудников смотреть на мир свежим взглядом.
- 3 ЗАДАЧА УПРАВЛЕНЦА – создать адаптивную компанию, которая постоянно перестраивается, ищет новые рынки или создает их сама.
- 4 СЕГОДНЯ не человек должен работать на организацию, а наоборот. Это новое бизнес-видение, в котором вовлеченный сотрудник осуществляет в организации свои идеи, тем самым оказывая влияние на мир.
- 5 В ПРОТИВОВЕС идеологии контроля можно успешно применять идеологию свободного самоуправления.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

Компании-Лауреаты внедряют инновации в узких технологических сегментах из года в год. Они тратят миллиарды на исследования, разработки, привлечение талантливых сотрудников.

Компании-Лауреаты невероятно изобретательны, хотя при этом ограничены: продвигают

В отличие от компаний-Лауреатов, компании-Киборги занимаются инновационной деятельностью сразу по нескольким направлениям и, в отличие от компаний-Ракет, наверняка попадут в список ведущих в следующем году. Своими сверхъестественными способностями к нововведениям компании-

Киборги заставляют всех остальных чувствовать себя болванами.

Существуют компании, которые сумели воплотить новое видение инноваций. В какой-то момент они отважились

Задача инноватора – выявить скрытые нужды потребителя

продукты, имеющие прямое отношение к их узкой специализации. При этом они не владеют ситуацией в других областях бизнеса. Если ваша модель нацелена на максимальную отдачу от исследований и разработок, эффективное управление портфелем патентов, то стоит обратить внимание на компании именно такого типа.

Компаний-Художников гораздо меньше, чем компаний предыдущих типов. Они задействованы в сфере творческой индустрии, их основной продукт – инновации. Задача компаний-Художников сводится к одному: подстегивать своих сотрудников продуцировать гениальные открытия и продавать результаты творчества правого полушария своего мозга клиентам с развитым левым полушарием.

Вот принципы, которым стоит поучиться у компаний-Художников (на примере компании IDEO).

1. Поощрять самые бредовые идеи.
2. Развивать чужие идеи.
3. Уметь сосредотачиваться на одной теме.
4. Во время обсуждения не отвлекаться на посторонние темы.
5. Представлять идеи наглядно.
6. Придавать значение количеству.
7. Не торопиться с выводами.

Компании-Киборги. Промышленная ДНК у этих компаний отсутствует. Их управленческие процедуры построены на принципах свободы, прозрачности, экспериментаторства, меритократии. Компании-Киборги не только создали инновационные бизнес-модели, но и наполнили их уникальным управленческим опытом.

посмотреть правде в глаза и осознали необходимость собственного преобразования в соответствии с требованиями времени. И тогда эти компании пересмотрели свои приоритеты и выбрали новые модели поведения.

Эти компании признали, что:

- ★ очень немногие сотрудники получили подготовку в области инноваций;
- ★ исследования потребительских запросов и сведения о новейших технологиях доступны лишь ограниченному числу специалистов;
- ★ потенциальные рационализаторы сталкиваются с бюрократическими препятствиями на пути развития своих творческих идей;
- ★ рядовые менеджеры не контролируют новые коммерческие проекты и не могут повлиять на появление инновационных целей;
- ★ модели оплаты труда руководителей высшего звена не учитывают их новаторской активности;
- ★ показатели контроля инновационных проектов отрывочны и бессистемны;
- ★ отсутствуют общепринятое определение инноваций и критерии измерения их эффективности.

Чтобы стать инноватором, следует скептически относиться к прописным истинам – они мешают вести бизнес по-новому. Необходимо уделять самое пристальное внимание новым тенденциям и изменениям, способным привести к переосмыслению старых видов бизнеса или появлению новых.

Задача инноватора – выявить скрытые нужды потребителя. Для этого необходимо:

- ★ работать с приемами восприятия, которые позволяют видеть дальше других;
- ★ переворачивать принятые стандарты с ног на голову;
- ★ улавливать слабые сигналы рынка;
- ★ использовать активы и навыки;
- ★ прислушиваться к эмоциональной реакции потребителей.

Первый и самый важный шаг к превращению компании в инновационную организацию состоит в том, чтобы научить сотрудников смотреть на мир свежим взглядом.

МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ

Прогноз, который можно сделать в нашу эпоху скорости экспоненциального роста: в недалеком будущем любой компании придется столкнуться с беспрецедентными проблемами. Дальнейший путь нужно будет проделывать методом проб и ошибок.

Безболезненных перемен не бывает. В головокругительно меняющемся мире первостепенное значение приобретает эволюционное преимущество компании в течение длительного времени, а не ее конкурентное преимущество на данный момент. И в победители выйдут те компании, которые смогут оптимально справиться с проблемой «интенсивных изменений ценой минимального ущерба». Задача управления – создать адаптивную компанию, которая сможет воспользоваться максимальным количеством открывшихся возможностей.

Инициативная компания, постоянно исследующая бизнес-горизонты, всегда будет иметь конкурентное преимущество в привлечении и удержании талантливых сотрудников. Адаптивная компания постоянно перестраивается, ищет новые рынки или создает их сама. Она проводит активную и мудрую политику по отношению к своим клиентам, вовремя реагируя на изменения в их предпочтениях. Такая компания формирует потребительские вкусы, завоевывая долгосрочную потребительскую лояльность, что приводит к высокой рентабельности продаж.

Создание компаний столь же быстроразвивающихся, сколь и эффективных, является самой серьезной бизнес-задачей нашего времени.

АДАПТИВНОСТЬ

Против хаоса. Бизнес-модели нельзя считать вечными. Более того, темпы их смены в последние десятилетия резко возросли. С течением времени степень хаоса возрастает, а страстная увлеченность и способность предвидения постепенно ослабевают. Организация работает более эффективно, но в случае необходимости не может измениться и утрачивает свою индивидуальность. Чем жестче, авторитарнее становятся структура и стиль управления, тем ниже способность адаптироваться к изменениям.

Прогнозируя упадок. Для устойчивого процветания нужно уметь отказываться от того, что перестает приносить успех. Ни одна стратегия не живет вечно. К тому же в последние годы наблюдается тенденция к сокращению жизненного цикла стратегий.

Причины смерти стратегий могут быть следующими.

Тиражирование. Стратегии теряют свои инновационные качества, когда их начинают копировать.

Устаревание. Даже очень хорошие стратегии теряют актуальность – конкуренты не дремлют и ищут более действенные способы удовлетворения нужд потребителей.

Потеря смысла. Стратегии становятся бессмысленными, когда вы начинаете терять большую часть весьма солидной прибыли.

Успех прошлых усилий развращает и приводит к:

- ★ оборонительной позиции;
- ★ негибкой модели бизнеса;
- ★ косности мышления;
- ★ избыточным ресурсам;
- ★ успокоенности и самодостаточности.

Организации не умирают «естественной смертью». Причины гибели прогнозируемы, но это не значит, что они неизбежны. Чаще всего компания «кончает жизнь самоубийством», т. е. умирает, не подготовившись заранее к вызовам будущего и не приняв управленческого решения (или же приняв его слишком поздно). Суицид человека всегда несвоевременен. Почему же самоубийство компании не вызывает аналогичных чувств? По сути оно ничем

ФАКТОРЫ СПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ К АДАПТАЦИИ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

Способная к адаптации компания должна располагать способными к адаптации умами. Для этого нужно:

- ◆ Опровергать общеизвестные истины. Создавать инновации.
- ◆ Инвестировать в ассортимент. Адаптироваться и меняться.
- ◆ Поощрять дискуссии и диалектическое мышление.

СТРУКТУРНАЯ ГИБКОСТЬ

Не спешите расставаться со свободой, тщательно оберегайте свою гибкость.

Для этого следует:

- ◆ Избегать обязательств, не подлежащих отмене.
- ◆ Инвестировать в гибкость. Расширять пространство для маневров.
- ◆ Мыслить категориями компетенций и технологических платформ. Не зависеть от одного продукта или определенного рынка.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ

В девяти случаях из десяти Давид побеждает Голиафа.

Предпринимайте меры по:

- ◆ Децентрализации компании. Компании всегда выгодно выглядеть большой снаружи, но ощущать себя небольшой изнутри.
- ◆ Созданию реальной конкуренции за ресурсы.
- ◆ Поиску новых источников финансирования инновационных идей. Инвестированию в то, что должно быть, а не в то, что есть.

УПРЕЖДЕНИЕ

Вы не сможете подготовиться к вызовам будущего, если не замечаете их возникновения. Компании необходимо:

- ◆ Не прятать голову в песок. Общаться со всеми желающими в режиме онлайн.
- ◆ Учиться у периферии. Не сидеть в офисном кресле, а искать новые возможности.
- ◆ Анализировать различные варианты развития событий. Оценивать взаимосвязи и их влияние на бизнес.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗНООБРАЗИЕ

Чтобы отказаться от синицы в руках, нужно увидеть журавля в небе.

Фокусируйтесь на:

- ◆ Формировании портфеля новых стратегических инициатив.
- ◆ Сборе новых идей. Учиться всегда и, особенно, в самых неожиданных ситуациях.
- ◆ Оптимизации затрат на эксперименты. Учиться раньше, дешевле и быстрее – задачи любой компании, стремящейся опережать перемены.

СПОСОБНОСТЬ К АДАПТАЦИИ

Это умение должно стать корпоративной ценностью. Необходимо:

- ◆ Откликнуться на глобальный вызов. Привлекать сотрудников, способных к адаптации.
- ◆ Усвоить новые принципы управления: добавить к гену эффективности ген адаптируемости.
- ◆ Принять систему ценностей Всемирной сети – общность, прозрачность, свобода, гласность, оценка по заслугам, сотрудничество. Объединить с традиционной системой ценностей.

не отличается от человеческого, поскольку так же разбивает сердца и сужает горизонты будущего.

Организации растут и процветают, превращая простые идеи в сложные системы. Процесс преобразования вдохновения в ценность требует времени, поскольку любая идея проходит этапы эксперимента, изучения, отбора и классификации. Если неверное управленче-

ское решение преждевременно прерывает этот процесс, общество теряет преимущества от реализации идеи навсегда или на время, за которое другая компания извлечет и воплотит эту идею.

У человека есть две возможности обмануть смерть: передать свои гены потомкам или же оставить свое дело, которое будет существовать вечно. Нельзя рассчитывать, что кто-то, кроме нас самих, позаботится о наших организациях.

Долгая история должна быть наградой за способность адаптироваться, а не результатом посторонней поддержки. Ни один политик не может гарантировать компании иммунитет в процессе экономической эволюции.

Автор сформулировал шесть факторов, которые делают компанию способной к адаптации. Три из них связаны с различными формами гибкости (интеллектуальная, стратегическая, структурная), остальные три подчеркивают значение упреждающего характера действий, разнообразия и устойчивости.

1. **Упреждение.** Вы не сможете подготовиться к вызовам будущего, если не замечаете их возникновения. Необходимо:

- ★ не прятать голову в песок. Создайте форум в режиме онлайн, где все желающие смогут выразить свою обеспокоенность и предложить необходимые меры.

- ★ учиться у периферии. Сложно разглядеть будущее, сидя в офисном кресле. Будущее может застать вас врасплох, если вы сами не позаботитесь о достойной встрече с ним. Будущее рождается на периферии основных сегодняшних тенденций.

- ★ анализировать различные варианты развития событий. Недостаточно просто выявить основные тенденции, следует оценить потенциальные взаимосвязи и их возможное влияние на бизнес.

2. **Интеллектуальная гибкость.** Способная к адаптации компания должна располагать способными к адаптации умами. Для этого нужно:

- ★ опровергать общеизвестные истины. В мире беспрецедентных перемен единственный способ предотвратить разрушительное влияние инноваций на вашу компанию – самим их создавать.

- ★ инвестировать в ассортимент. Недостаток разнообразия ограничивает возможности видов адаптироваться и меняться.

- ★ поощрять дискуссии и диалектическое мышление. Разнообразие не принесет компании особой пользы, если ее менеджеры превыше всего ценят консерватизм и единомыслие.

3. **Стратегическое разнообразие.** Чтобы отказаться от синицы в руках, нужно увидеть журавля в небе. Фокусируйтесь на:

- ★ формировании портфеля новых стратегических инициатив (не имея возможности выбора новых амбициозных стратегических инициатив, управляющие неизбежно будут идти проторенной тропой);

- ★ сборе новых идей (вы не сможете адаптироваться, если не способны учиться в самых неожиданных ситуациях);

- ★ оптимизации затрат на эксперименты (компания не сможет протестировать множество инновационных инициатив, если каждый тест будет обходиться в миллионы долларов; учиться как можно раньше, дешевле и быстрее – три существенные задачи любой компании, стремящейся опережать перемены).

4. **Стратегическая гибкость.** В девяти случаях из десяти Давид побеждает Голиафа. Предпринимайте меры по:

- ★ децентрализации компании (крупные корпорации не могут быть гибкими; для компании всегда выгодно выглядеть большой снаружи, но ощущать себя небольшой изнутри);

- ★ созданию реальной конкуренции за ресурсы (бизнес терпит крах, если инвестирует ресурсы в то, что есть, а не в то, что должно быть);

- ★ поиску новых источников финансирования инновационных идей (недостаток источников финансирования существенно сдерживает инновации).

5. **Структурная гибкость.** Не спешите расставаться со свободой, тщательно оберегайте свою гибкость. Следует:

- ★ избегать обязательств, не подлежащих отмене: значительных инвестиций, многолетних трудовых контрактов, покупки дорогого специализированного оборудования, огромных накладных расходов;

- ★ инвестировать в гибкость (недостаточно лишь избегать ограничения действий из-за непродуманности решений, следует целенаправленно расширить свое пространство для маневра);

- ★ мыслить категориями компетенций и технологических платформ. Чтобы приобрести способность к адаптации, компании нельзя ставить свою судьбу в зависимость от одного продукта или рынка.

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Двигаться вперед
методом проб и ошибок.

Перейти от иерархической
структуры управления
к сетевой.

Вовремя отказаться
от тех методов
и направлений,
которые перестали
приносить успех.

На каких ценностях
основывается ваше
лидерство?

Насколько ваша компания
адаптивна и может ли она
поставить под сомнение
прописные истины?

Готова ли ваша
компания к эффективному
сотрудничеству с поколением F?

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

6. Способность к адаптации как корпоративная ценность. Необходимо построить в корпоративную ДНК способность:

★ откликаться на глобальный вызов (нельзя создать компанию, обладающую способностью к адаптации, если у вас нет сотрудников с такими способностями. Человека может изменить либо привлекательная цель, либо нестерпимая боль);

★ усваивать новые принципы управления: добавить к гену эффективности ген адаптивности;

★ принимать систему ценностей Всемирной сети, которая радикально отличается от доминирующей в типичной компании. Ценности Интернета – общность, прозрачность, свобода, гласность, оценка по заслугам, сотрудничество. В типичной компании больше ценят подконтрольность, дисциплинированность, подотчетность и прогнозируемость. Организации XXI века должны объединить обе системы ценностей.

УВЛЕЧЕННОСТЬ ДЕЛОМ

Автор формулирует качества, присущие успешным компаниям.

Уровень 6. Увлеченность	Уровень 5. Творческое отношение	Уровень 4. Инициативность
Развивают компанию		

Уровень 3. Компетенция	Уровень 2. Трудолюбие	Уровень 1. Послушание
Загоняют в «стандарты» и убивают компанию		

Стили лидерства в компании

В голове среднестатистического управляющего укоренилась элементарная схема, согласно которой интересы учреждения ставятся выше интересов сотрудника. Она выглядит следующим образом: «УЧРЕЖДЕНИЕ – ЧЕЛОВЕК – ПРИБЫЛЬ». Здесь человеку отведена роль «сырьевого материала», необходимого для достижения целей учреждения. Если мы перестроим цепочку

в виде «ЧЕЛОВЕК – ОРГАНИЗАЦИЯ – ВЛИЯНИЕ», то получим в качестве инструмента ОРГАНИЗАЦИЮ, а не человека. А вовлеченный ЧЕЛОВЕК сможет осуществить в организации свои идеи, оказав влияние на мир.

Принципы создания новых организаций, ориентированных на человека, просты, но чрезвычайно важны:

- ★ максимальная децентрализация;
- ★ приоритет общности над иерархией;
- ★ прозрачность принятия решений;
- ★ ответственность руководителей перед подчиненными;
- ★ вознаграждение сотрудников в зависимости от их вклада, а не от их полномочий и должностей;
- ★ оценка результатов работы сотрудников их коллегами, а не руководителями;
- ★ постоянное повышение уровня самостоятельности сотрудников.

Какими бы утопичными ни казались эти принципы, существуют организации, которые им следуют. Автор приводит черты управления, характерные для социальных сетей. Они противостоят традиционным методам, применяемым в большинстве компаний, но именно они принесут успех в будущем.

1. **Все идеи конкурируют на равных условиях.** Идеи получают поддержку в зависимости от их ценности, а не от политической власти тех, кто их предложил.
2. **Выполненная работа ценится больше, чем диплом об образовании.** В Интернете важно не ваше резюме, а то, что вы реально можете.
3. **Иерархии строятся по принципу «снизу вверх».** В Сети власть формируется теми, кто имеет наибольшую открытую поддержку – экспертами-блогерами, т. е. по принципу «снизу вверх», а не наоборот.
4. **Лидеры скорее служат, чем руководят.** В Интернете каждый лидер – служитель; никто не может приказывать или применять санкции.
5. **Задачи выбираются, а не предписываются.** Всемирная сеть – система, основанная на добровольном участии. Каждый человек – независимый подрядчик, каждый удовлетворяет свои собственные интересы.

6. **Самоопределяющиеся и самоорганизующиеся группы.** В Сети вы сами выбираете себе «соплеменников». Никто не может поручить вам скучную задачу, никто не может заставить вас работать с глупыми помощниками.
7. **Ресурсы привлекаются, а не распределяются.** В Интернете внимание людей

Безболезненных перемен не бывает

привлекают лишь интересные идеи и проекты, это аналог рыночной системы, в которой участник сам решает, как лучше расходовать свои драгоценные время и внимание.

8. **Влияние приходит к тому, кто делится своим опытом и знаниями, а не держит их при себе.** Чтобы обрести влияние и статус, вы должны делиться своими знаниями и опытом с другими членами интернет-сообщества.

9. **Заурядность сразу же становится очевидной.** Если вы ведете себя неадекватно, это сразу видно всем.

10. **Инакомыслящие могут объединять свои усилия.** Бунтари, не приживающиеся в иерархических организациях, быстро находят единомышленников в «мыслекратии» – Всемирной паутине.

11. **Пользователи могут заблокировать большинство политических решений.** Не имеет значения, кто создал онлайн-сообщество – оно принадлежит пользователям.

12. **Внутреннее вознаграждение имеет наибольшее значение.** Деньги – это прекрасно, но признание и радость успеха – не менее важны.

Все эти характеристики уже встроены в ДНК поколения F (от слова Facebook), но их нет в геноме большинства руководителей компаний, входящих в список Fortune 500. В будущем любая компания, сердцевину которой не будут составлять представители поколения F, отстанет от веяний времени.

ИДЕОЛОГИЯ

Трудно представить, что две диаметрально противоположные идеологии могут иметь равное влияние. Примирение противоборствующих идеологий сводится не к поиску компромисса, а к поиску разумного баланса между ними с учетом конкретных обстоятельств и времени.

Нельзя построить организацию будущего на базе старой идеологии, которая опирается на существующие структуры и наделяет властью

небольшую группу людей, полностью лишая полномочий всех остальных.

По убеждению автора, в противовес идеологии контроля может успешно применяться идеология свободного самоуправления, или идея свободы.

«Организационная философия должна начинаться с людей, а также с условий, позволяющих им продемонстрировать свои творческие способности и с большей увлеченностью заниматься своей работой. Любый человек добивается весьма значительных результатов, если ему позволяют придерживаться собственного пути. Если человек свободен, он делает то, что ему действительно нравится, а не то, что ему навязывают другие. В итоге он добивается многого, с большим энтузиазмом относится к работе и с удовольствием выполняет ее».

Организационная идеология Morning Star

Управление ради самого управления – основная причина неэффективности работы компании. Необходимо создавать естественно изменяющуюся иерархию. При переходе от иерархической структуры к сетевой следует усилить горизонтальные связи между сотрудниками.

Нам нужны организации, которые были бы намного более адаптивными, инновационными и вдохновляющими, но не менее эффективными, дисциплинированными или ориентированными на достижение высоких результатов. ■