

Валентин
ШУМОВСКИЙ

КОММУНИКА НОМИКА

Книга для лидеров и команд

Рецепты национальной кухни
управления изменениями



Валентин Андреевич Шумовский

Коммуниканомика. Рецепты национальной кухни управления изменениями

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69687709
SelfPub; 2023*

Аннотация

Сегодня взаимодействие между людьми, принимающими решения, стало ключевым фактором устойчивости и развития бизнеса. Один из главных источников проблем для руководителей и предпринимателей – переизбыток информации и неэффективные коммуникации. Коммуниканомика предлагает рассматривать практики взаимодействия принимающих решения как актив компании. Такой взгляд позволяет расширить пространство бизнес-анализа и находить новые возможности для повышения эффективности. В книге описаны несколько авторских моделей и даны инструменты, основанные на личном опыте решения реальных бизнес-задач – как успешном, так и неудачном. Предлагается новый, учитывающий национальные особенности, взгляд на управление изменениями и лидерство, даются полезные рекомендации по организации командной работы и описываются форматы взаимодействия, позволяющие

повысить результативность и укрепить сотрудничество. Книга будет полезна, в первую очередь, собственникам и руководителям среднего бизнеса.

Содержание

Вступление	5
Глава 1. Два слепых пятна современной экономики	13
Глава 2. Арка коммуникации	39
Глава 3. Лидеры и руководители. В поисках золотого таянитолкая	57
Конец ознакомительного фрагмента.	81

Валентин Шумовский

Коммуниканомика.

Рецепты национальной кухни управления изменениями

Вступление

«Коммуникации – валюта современной экономики».

Эта мысль пришла мне в голову на эскалаторе аэропорта «Внуково» в 2018 году. Еще не случились пандемия, локдаун и массовый переход на удаленную работу. Российские компании еще активно сотрудничали с европейскими, считая партнерство стратегическим. И, как следствие, истово перенимая зарубежный опыт как «лучшие практики». Большая четверка консалтинговых компаний с офисами в Нью-Йорке, Бостоне, Лондоне и Париже вовсю продавала российскому бизнесу решения (но чаще – «решения») основанные на разработках западных университетов и think tank'ов. Российский бизнес время от времени высказывался в прессе и в набиравшем популярность (еще не за(раз)блокированном)

Телеграмме о том, что «решения», в массе своей, не работают совсем, а решения – как-то работают, но не так, как предполагалось на этапе продающей презентации. Тем временем я, координатор программы инновационного развития Авиакомпания «Россия» и начинающий модератор уставшим и расстроенным улетал домой с длинной и бестолковой встречи между двумя так и не сумевшими договориться между собой потенциальными исполнителями одной очень любопытной и, при ином стечении обстоятельств, несомненно прибыльной для всех участников сложной технологической задачи. Три месяца до этого, понимая, что для поиска решения нужен альянс из двух сильных игроков с разных полей научно-технологического ландшафта, я подбирал возможных претендентов на контракт и организовывал их встречу. Оказавшуюся, в итоге, безрезультатной.

Меня не оставлял в покое вопрос – неужели люди не понимали, что договориться сейчас означает буквально с завтрашнего дня начать извлекать прибыль из сотрудничества? Вопрос про коммуникации как валюту появился именно отсюда, но тогда я не сумел поместить эту мысль в какой-то более объемный контекст, а потому цепочка дальнейших размышлений не сформировалась. Фраза отправилась в электронную записную книжку, где и пролежала еще почти два года. До тех пор, когда мне повезло поработать с одной из лучших, на мой взгляд, российских по происхождению (это важно) консалтинговых компаний – ВІТОВЕ. Это дало мне

возможность не только получить бесценный опыт, но и обсудить свои идеи с настоящими экспертами по решению сложных и масштабных организационных задач – как на стороне консультантов, так и на стороне их заказчиков. К тому же сам я к тому моменту был старше на два сертификационных курса, какое-то трехзначное число часов онлайн-обучения и пару десятков клиентских кейсов от студенческих стартапов до технологических компаний, разрабатывающих конкурировавшие на равных с западными решениями корпоративные ИТ-системы. Контекст появился, цепочка размышлений запустилась. Исходная формулировка трансформировалась в тезис, который лег в основу этой книги.

Коммуникации – самый перспективный актив современного бизнеса.

Мысль (пока) довольно абстрактная, но на ней мемуарная часть заканчивается и начинается сугубо практическая. Дальше я намереваюсь убедительно доказать, что именно качество коммуникации и умение по-новому ей управлять определяет сегодня как устойчивость, так и перспективы развития бизнеса. В первую очередь того, который статистика относит к категории «среднего».

Очевидно, что термин «коммуниканомика» объединяет в себе два исходных понятия – экономика и коммуникации. И вроде бы эти понятия сегодня уже так или иначе между собой связаны, так?

Так, да не так. Современная теория экономических меха-

низмов не вполне корректно отражает действительную роль коммуникации в основных экономических процессах.

Под основными процессами я понимаю исключительно производство и продажу товаров и услуг, исключая из рассмотрения какие-либо политически окрашенные флуктуации, жонглирование показателями и подмену активов деривативами. Почему это важно? Да потому, что рекомендации и учебные программы, построенные на устаревших моделях, не позволяют компаниям в полной мере использовать новые конкурентные преимущества именно тогда, когда это наиболее важно. Сегодня открываются окна возможностей, «заскочить» в которые получится при условии коренного пересмотра подходов к управлению коммуникациями в компании, а также их роль и функции в системах принятия управленческих решений. Но когда предприниматель идет в информационную среду за знанием как это можно сделать – среда подбрасывает ему устаревшие методы и управленческие технологии, упакованные в иллюзию их соответствия современной рыночной среде.

Поэтому книга адресована, в первую очередь, владельцам среднего бизнеса. Здесь необходимо пояснить, что я использую это словосочетание несколько иначе, чем экономическая статистика. В парадигме управления коммуникациями.

Существует несколько моделей отнесения компании к какому-либо сегменту – по размеру выручки, по географической распределенности, по числу работников и т. д. Каждая

такая система критериев создана под решение какой-то статистической задачи, далекой от контекста управления отношениями между людьми. Поэтому для того, чтобы каждый читатель этой книги смог достоверно определить какие из практик Коммуниканомики с большей вероятностью принесут ему пользу – мне придется предложить свою систему.

Как и все в этой книге она будет простой, интуитивно понятной и практически применимой. Это, конечно же, не означает, что для нее невозможно будет подобрать исключения. Они точно будут, поскольку универсальных систем не существует. Коммуниканомика как управленческая технология не претендует на то, чтобы предложить ответы на все вопросы. Но точно способна дать ответы на ряд критичных для современного российского предпринимателя вопросов, на которые «ортодоксальная» экономика ответов на не даст и дать пока не сможет в силу своего внутреннего устройства – той фундаментальной основы, которая формирует саму суть системы и которую применительно к личности Карл Юнг¹ называл «Самость».

Примем за аксиому утверждение, что цель и смысл ком-

¹ Карл Густав Юнг – (Jung, 1875–1961) – швейцарский психолог, психиатр, культуролог. В 1906–1913 гг. тесно сотрудничал с З. Фрейдом, но впоследствии отошел от него, создав свой вариант психоанализа – аналитическую психологию. Ю. известен также своей типологией характеров. По Ю., существуют 2 основания для выделения психологических типов: экстравертная или интровертная установка, с одной стороны, и преобладание в системе психологических функций индивида мышления, чувства, ощущения или интуиции. (Большой психологический словарь. Под ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – 3е изд. 2002 г.)

муникации в экономических процессах – принятие решений. Решения разделим на стратегические и тактические. Учтем, что связующим звеном между стратегическими и тактическими решениями является декомпозиция стратегии, то есть распаковка стратегических целей на множество конкретных действий, которые должны совершить сотрудники для сохранения верного курса. Согласимся, что декомпозиция – коммуникационная задача. В итоге получим простую модель, где практически любую компанию можно охарактеризовать по степени сложности коммуникационных задач, которые необходимо решать для устойчивого функционирования и поступательного развития. Декомпозиция стратегии в один уровень – малая, два – средняя, от трех до пяти – крупная (распределенная), четыре и больше – корпорация.

Эволюция происходит через повышение число уровней коммуникации, а стратегический потенциал напрямую зависит от коммуникативной компетентности тех, кто принимает ключевые решения.

В рамках такой модели к малому бизнесу относятся компании с одним уровнем стратегической коммуникации. То есть стратегические и тактические управленческие решения принимаются одним человеком. В типичном случае это собственник, являющийся также генеральным директором. Соответственно, декомпозиция стратегии происходит в форме «внутреннего диалога» собственника. Групп влияния всего две: собственник, он же операционный руководитель, и ис-

полнители его решений. Какой объем выручки генерирует при этом компания и сколько исполнителей в ней работает – вопрос важный, но в таком контексте второстепенный. Методы управления коммуникациями для мастерской по изготовлению обуви на заказ и для разработчика мобильных приложений с оборотом в десятки миллионов рублей примерно одни и те же. Весь экономический эффект коммуникации определяется тем, насколько точно (с каким процентом ошибок) исполнители выполняют поступившие от первого лица распоряжения. Среди моих клиентов были и есть представители этого сегмента. Решения в области коммуникации, которые действительно работают на повышение эффективности их бизнеса, как правило, относительно просты и относятся всего к трем типам: умение договариваться, умение четко доносить до исполнителя всю информацию, необходимую для качественного выполнения задачи, и умение корректно оперировать психологическими факторами – своими, исполнителей и тех, с кем приходится взаимодействовать по горизонтали. К последней категории, главным образом, относятся клиенты и поставщики.

Для предпринимателя из этого сектора, если ему комфортно на текущем уровне, погружение в коммуникамику может быть ограничено главой о лидерах и руководителях, а остальное оставлено «на вырост».

Граница между малым и средним бизнесом в управлении взаимодействием между людьми проходит там, где стратеги-

ческие и тактические решения начинают принимать разные люди. Соответственно, декомпозиция из внутреннего диалога превращается в диалог полноценный, требующий активного участия как минимум двоих. Типичная (но не единственно возможная) точка перехода – собственник нанимает профессионального управленца в качестве генерального или исполнительного директора. Предприниматели, которые уже прошли этот этап, знают, что этим, как правило, дело не ограничивается. Компания, в которой исполнительный аппарат представлен только наемным директором – явление не исключительное, но достаточно редкое. В большинстве случаев тактическое звено начинает быстро разрастаться и дифференцироваться, неуклонно продвигая компанию к следующему переходу. Именно на этом этапе жизненного цикла бизнеса инструменты и практики коммуниканомики будут максимально применимы и могут принести очевидные экономические эффекты. Почему я в этом так уверен?

Потому что именно в этом переходе возникают три системных противоречия, для которых современная экономическая теория масштабируемых решений (пока) не предлагает. Вижу две причины такого «дефицита предложения». Про них и будет первая глава.

Глава 1. Два слепых пятна современной экономики

В названии этой главы – отсылка к школьному курсу анатомии человека. На сетчатке глаза есть область, не чувствительная к свету. Она носит название «слепого пятна». Большинство из нас считает, что это небольшой участок, в котором теряется лишь малая часть зрительной информации. Однако советский физик и математик Яков Перельман в книге «Занимательная физика» утверждает, что при взгляде на ночное небо в зону слепого пятна попадет часть небосвода, равная по площади 120 дискам полной Луны. Однако мозг за тысячелетия эволюции научился «достраивать» картинку исходя из контекста и предыдущего опыта.

На протяжении всей своей истории экономика действует примерно так же – для объяснения явлений, не укладывающихся в рамки общепринятых моделей, эти модели «достраиваются» концептами и абстракциями, называемыми обобщенно «допущениями «при прочих равных условиях». При том, что реальные участники рынков действуют в равных условиях примерно никогда.

Впрочем, цель этой книги не в том, чтобы критиковать экономистов. Обоснованно считаю, что в большинстве своем это умные и увлеченные своим делом люди. Часто – вы-

дающиеся. Уже много лет стараюсь быть в курсе тенденций в исследованиях экономических процессов, а собирая материал для этой книги просмотрел работы нобелевских лауреатов² по экономике за последние годы. Сокровища интеллектуальной деятельности, без малейшей иронии. Однако все-таки не похоже, что экономическая наука в ближайшее время сможет с приемлемой долей вероятности предсказывать кризисы и системные изменения в реальном мире.

Экономика как наука имеет констатирующий характер и экономисты, с которыми мне приходилось сталкиваться на моих карьерных траекториях, были настоящими профессионалами, способными не только объяснять ключевые процессы там, где есть установленные правила игры, но и придумывать в границах этих правил весьма изящные решения. Но если моим командам приходилось действовать поперек правил (с соблюдением всех норм закона), то именно руководители финансово-экономических подразделений наиболее активно блокировали инициативы, а вполне логично полученный нами в итоге (как говорится – «не благодаря, а вопреки») беспрецедентный результат помещался ими в категорию случайного везения. Было, знаете ли, несколько обидно.

Итак, **первое «слепое пятно»** вижу в трактовке со-

² Во избежание неточностей – нобелевская премия по экономике не вручается. Так называют премию Шведского государственного банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля.

временной экономической теорией понятия «актив». Здесь, опять же, есть несколько подходов, из которых я выбрал наиболее показательный для аргументации Коммуниканомики. Пытливый читатель может усмотреть в этом попытку подогнать задачку под ответ, но это не так. Другие модели изложенному далее не противоречат, я проверил.

Под активом в экономической теории понимается то, что может быть использовано для достижения целей бизнеса. При этом я категорически не утверждаю, что финансовые цели – доход и прибыль – должны являться для российского предпринимателя главными и единственными. Скорее наоборот, на первом месте всегда стоит что-то другое – от желания заработать денег на загородный домик в пределах 200 км от Петербурга до потребности сделать мир лучше. Но на втором – если мы говорим о бизнесе – всегда должны быть доход и прибыль как производная дохода. То есть если деятельность определяется формулой «что-то важное плюс деньги» для меня это предпринимательство, а если денег в формуле нет – то нет.

К активам в типовых случаях относят:

[1] **Финансовые ресурсы (капитал).** Деньги, которые находятся на счетах компании и могут быть использованы для финансирования ее деятельности.

[2] **Производственные активы.** Оборудование, здания, машины и другие материальные вещи, необходимые для производства товаров или услуг.

[3] **Трудовые ресурсы.** Люди, которые работают в интересах компании и вносят непосредственный вклад в производство товаров или услуг.

[4] **Инфраструктура,** необходимая для функционирования бизнеса. Например, транспортные сети, складские помещения, телекоммуникации и т. д.

[5] **Интеллектуальная собственность и иные нематериальные активы.** Сейчас это понятие, как правило, ограничивается авторскими правами на продукты интеллектуальной деятельности, патентами и ноу-хау. В моем понимании коммуникация как актив работает где-то здесь, но в сложившихся условиях это мое понимание противоречит общепринятой концепции, поскольку во многих распространенных моделях присутствует...

...[6] **Информация.** И это, на мой взгляд, радикально устаревший подход.

Предпосылки к тому, чтобы классифицировать информацию как экономический актив возникли еще в 40-х годах прошлого века, когда австрийский экономист Колин Кларк (Colin Clark) впервые заговорил о наступлении общества информации и услуг, общества с новой экономикой и технологией. В 40–50-х гг. XX в. появились статистическая теория информации и фундаментальные работы по теории информации таких гигантов мысли как Норберт Винер (Norbert Wiener) и Клод Шеннон (Claude Elwood Shannon). В 50–60-х гг. прошлого века феномен информации глубоко иссле-

довался с позиций ее полезности и значимости для потребителя, изучались свойства информации как особого товара. В конце 50-х профессор Принстонского университета Фриц Махлуп (Fritz Machlup) опубликовал фундаментальный труд «Экономика информации и человеческого капитала», создав основу для определения экономической эффективности затрат, связанных с производством и распространением всех видов информации. Дальнейшая эволюция экономических знаний в этой области, в которой принимали активное участие советские и российские ученые, привела нас к информационной, а затем и цифровой экономике.

Все бы ничего, если бы не появление интернета, социальных сетей, а затем и платформ для распространения контента, создаваемого пользователями (USG, User Generated Content), на которых взаимодействуют пользователи с очень разными уровнями интеллекта, знаниями и навыками продуктивного мышления – от дошкольников до академиков.

Если сопоставить процесс развития теории информации с процессом становления того, что мы сейчас называем «традиционные медиа» (телевидение, радио, печатные СМИ) – похоже, что они в ключевых моментах параллельны. Не вдаваясь в излишние подробности – еще совсем недавно экономические агенты принимали решения в сегментированном и структурированном информационном поле, где своевременный доступ к определенной (заведомо достоверной) информации, распространяемой через СМИ (в т. ч. научные и

отраслевые) действительно давал конкурентные преимущества. Узнал о новой управленческой технологии раньше конкурентов, сумел внедрить ее первым – получил преимущество. Сегодня информация, даже специфическая, стала ракушками под ногами человека, гуляющего по общественному пляжу. Можно набрать сколько угодно любых размеров и цветов – никаких преимуществ перед другими гуляющими тебе это не даст.

Информационные поля почасовой няни и председателя совета директоров нефтегазового холдинга вполне сопоставимы. А вот коммуникационные – отличаются фундаментально. Более того – не отказ от передачи информации или ее ограничение, а попытки склонить человека к восприятию информации без ее сознательной обработки стали формой коммуникации, которую современные управленцы (и маркетологи) используюткратно активнее, чем еще десяток лет назад.

На основе общедоступной информации сформировались целые рыночные сегменты, в которых извлечение прибыли не связано с наличием/отсутствием традиционных активов. Причем маржинальность в этих сегментах такая, что традиционным отраслям и не снилась. Рынок блогинга – самый очевидный пример. Большинство лидеров сектора не имеют капитальных активов, не пользуются активами финансовыми (кредиты, инвестиции), а средства производства и инфраструктура вполне могут быть чужими, в лучшем случае арен-

дованными. Нематериальные активы – могут быть, а могут и отсутствовать. Труд используется, как правило, низкоквалифицированный, управленческое звено появляется только при выходе на уровень платформы, а это единичные случаи. В общем, абсолютно неклассический бизнес. Это вовсе не означает, что блогер как экономический агент опровергает всю теорию. На мой взгляд это означает, что в теории нет какого-то нового элемента, который сделал бы описание системы более правдоподобным.

Что это может быть за элемент?

Предположим, что это, как утверждает общепринятая экономическая теория, информация. Как же быть с целыми растущими рынками, в которых этот актив не определяет конкурентные преимущества? Многие блогеры тиражируют одну и ту же общеизвестную и общедоступную информацию. У одних при этом миллионы подписчиков, а у других – единицы.

Похоже, с информацией как фактором принятия экономически значимых решений случился сюжет, многократно описанный в различных народных сказках, когда что-то редкое и ценное вдруг превращается что-то общедоступное и не имеющее ценности. Например, золото – в песок или глиняные черепки. Другая подходящая метафора содержится в античном мифе про проклятие царя Мидаса, превращавшего своим прикосновением в золото все без исключения, включая еду и воду. Некоторые компании и руководители,

поддавшись очарованию доступности информации, отточили навык ее извлечения из окружающей среды до такой степени, что вместо пользы она начала приносить вред.

Сегодня новые рынки и бизнес-модели создает взаимодействие между людьми. Блогер-миллионник от своего коллеги с тремя десятками подписчиков отличается исключительно социальными навыками. То есть именно коммуникация, а не информация, создает конкурентное преимущество. Пока эти бизнес-модели часто носят деструктивный характер, как история с GameStop³, но деструктивный-то, главным образом, для действующей, основанной на устаревшем статусе информации, теории экономических механизмов.

Какое отношение это может иметь, скажем, к заводу по производству строительной оснастки где-нибудь под Иркутском? Самое непосредственное. От того, как владелец завода влияет на коммуникацию с внешними контрагентами зависит сможет ли он выиграть конкуренцию с такими же заводами, расположенными по всей стране. Поскольку информация о них поступает к потребителю примерно одновременно. От внутренних коммуникаций зависит устойчи-

³ Эту историю еще называют «бунт трейдеров с Reddit». GameStop – международная сеть магазинов видеоигр. Акции компании с \$55 в 2013 упали к середине 2020 года до \$4. Группа пользователей специализированного портала для IT-специалистов сумели договориться между собой и привлечь к своей инициативе до 50 тысяч частных игроков фондового рынка. В результате их скоординированных действий акции GameStop выросли в цене с \$20 до \$483 за бумагу в течение двух недель. Прибыль ключевых выгодоприобретателей, по открытым источникам, достигла 28 с половиной тысяч процентов.

вость бизнеса, поскольку сотрудники также могут, при желании, владеть большим объемом информации о ситуации на рынке, чем владелец или директор. Также качество управленческой коммуникации определяет стратегический запас прочности, так как именно внутренние эксперты могут предлагать уникальные конкурентные преимущества, имея возможность оценить стратегию компании в контексте всего конкурентного поля. И так далее.

Не стану утверждать, что современная экономическая наука эту новую реальность не замечает или намеренно игнорирует. При написании этой книги я вдохновлялся, в том числе, работами выдающегося российского институционального экономиста и публициста, декана экономического факультета МГУ Александра Аузана. Его позиция относительно беспрецедентной значимости человеческого капитала и влияния на российскую экономику тех факторов, которые он называет транзакционными издержками, максимально близка к тому, чтобы радикально пересмотреть роль процессов взаимодействия между людьми в экономической теории. Возможно, «последний метр» здесь не пройден лишь потому, что экономисты такого уровня сотрудничают, главным образом, с корпоративными структурами. Но там уровень стратегии и уровень исполнения разделены настолько большим числом промежуточных «этажей», что коммуникация исключительно косвенная. Даже тогда, когда стороны пытаются делать вид, что она прямая.

Предпринимателей, которых я отношу к категории среднего бизнеса, авторитетные экономисты видят, по большому счету, только как цифры в обобщенной статистике. Поэтому им сложно оценить, насколько радикально отличается влияние транзакционных издержек на работу металлургического холдинга с запасом прочности в несколько лет (и такой же инерцией) от влияния этих же издержек на судьбу небольшого регионального производства, выпускающего электротехнические изделия. От чего, я полагаю, российский бизнес – по словам самого Александра Аузана – регулярно удивляет российских экономистов⁴. Для меня же жизнеспособность гипотез относительно коммуниканомики стала совершенно очевидной в феврале – июле 2022 года. Я тогда был исполнительным директором петербургского отделения общественной организации «Деловая Россия», объединяющей, главным образом, предпринимателей именно из сектора среднего (по общепринятому статистическому стандарту) бизнеса. Именно тогда не только наблюдал, но и непосредственно участвовал в процессах, однозначно подтвердивших прямую зависимость устойчивости бизнеса от способности собственника договариваться с поставщиками, клиентами и персоналом; находить новые источники сырья и компонентов, используя наработанные связи; применять опыт «кол-

⁴ В доказательство предложу найти в интернете и посмотреть интервью Александра Александровича Марианне Минской, которое так и озаглавлено: «Мы ошиблись». Что произошло с российской экономикой за этот год?». Под «мы» подразумеваются российские экономисты федерального уровня.

лег» из совершенно других секторов, обнаруживая абсолютно неожиданные параллели; вовлекать внутренних экспертов в анализ проблем и выработку решений. В общем, от того, что обобщенно можно назвать коммуникационным капиталом.

В сухом остатке: если согласиться с тезисом, что актив – это средство переработки ресурса в продукт, то информация стремительно, но как-то незаметно для экономистов превратилась из актива в ресурс. Активов же возникло два – машинные способы обработки данных (обобщенно называемые «искусственный интеллект») и коммуникация между людьми, принимающими решения. Тот, кто владеет информацией больше не владеет миром. Им владеет тот, кто умеет сделать из информации что-то по-настоящему редкое и полезное. Сделать это можно двумя способами – «скормить» информацию умной машине или трансформировать уникальным образом через процессы взаимодействия с другими людьми. К этой мысли я еще вернусь несколько раз в других разделах.

Второе «слепое пятно» и причина явно недостаточной, по моему мнению, полезности современных экономических изысканий для российского предпринимателя в части управления коммуникацией состоит в том, что предприниматель – российский. Не стану сейчас глубоко погружать вас в содержание многочисленных исследований национальных культур и их влияния на деловую среду. Тем более, что в разре-

зе бизнеса это уже великолепно, на мой взгляд, сделала российский консультант и моя коллега по модерационному цеху, управляющий партнер консалтинговой группы РУКОН Ольга Самоварова в своей книге «Время управлять по-русски». Ее впечатляющий по масштабу и содержанию труд стал одним из поворотных моментов в работе над этой книгой. В качестве аргументации своей позиции приведу четыре цитаты из ее книги:

[1] *«В национальных общностях под воздействием национальных культур осуществляется первичная социализация подавляющего большинства людей. Это она определяет основную совокупность символов, ценностей, моделей поведения, которые распознаются людьми как «наше всё» или, наоборот, «не наше всё».*

[2] *«Важной частью деловой национальной культуры являются деловые коммуникации – это они нас объединяют и позволяют договариваться. Они же могут и разъединять. Так, в части характера коммуникаций различают низкоконтекстную и высококонтекстную деловую культуру. В низкоконтекстной информация передаётся словами и текстом, однозначно и конкретно, а контекст употребляется крайне редко (такая культура свойственна, например, американцам, канадцам, австралийцам). В высококонтекстной (российская относится к этой категории— прим. ВШ) культуре слова и текст передают только часть информации, большую роль здесь играет контекст, о котором нужно до-*

полнительно догадываться».

[3] «В обществах с долгосрочной ориентацией люди привыкли думать о будущем и планировать свою жизнь. Жители России находятся в числе /мировых/ лидеров (81 балл) по этому показателю. (США – 29 баллов, Великобритания – 25).

Высокий показатель долгосрочной ориентации жителей России демонстрирует их коллективную способность думать о будущем, учитывать его при принятии решений, действовать в интересах грядущих перспектив. Но в то же время данной способности противостоит определённый консерватизм россиян и активное избегание ими неопределённости. Это означает, что для преодоления консерватизма и неготовности к риску русским необходима действительно важная цель либо наличие опасности».

[4] «Коллективистские или индивидуалистические ценности наиболее известны, потому что они создают ключевые отличия в культурном коде разных стран.

Индивидуализм характерен для таких «западных» стран, как США, Великобритания, Нидерланды, страны Скандинавии.

При этом Россия имеет промежуточное значение характеристики «индивидуализм-коллективизм», с тяготением к коллективизму (39 баллов по шкале от 0 до 120 баллов, при этом максимальный балл за индивидуализм имеет США – 91 балл)».

Основную проблему нерационального применения западных моделей в России вижу в том, что под влиянием национальных особенностей восприятия контекста снижается возможность оценивать эффективность управленческой коммуникации на основе данных. Управленческие технологии, якобы предлагающие такую возможность, но разработанные на основе изучения западными учеными понятных им низкоконтекстных индивидуалистов, более-менее работают там, где сначала внедряется западная культура работы. При попытке прямого транслирования в российскую бизнес-среду – все ломается. Наверняка не только я обратил внимание на то, что среди составляющих бизнеса, к которым сегодня активно применяются методы бизнес-анализа, управленческая коммуникация занимает позицию «нелюбимого дитя». Причина, я полагаю, в определенном дефиците моделей, позволяющих в полной мере сохранить гуманитарную составляющую при введении технической. В том смысле, что пока все известные попытки внедрить технические средства в этот (ключевой) аспект приводят к «обесчеловечиванию» процессов, что даже у носителей западной корпоративной культуры частенько вызывает гнев и возмущение. Что уж говорить про россиян.

Триггером к написанию этой книги стала услышанная в подкасте одного из ведущих экономических ВУЗов России фраза: «Надеюсь, что... что Россия не сможет уже преодолеть притяжению западных экономических и политических

моделей». «Ну вот уж категорически нет – подумал я. – Надеюсь, что не только преодолееет, но и как можно быстрее выйдет за пределы этого притяжения». Подумал – и создал в ноутбуке папку «Книга».

Резюмируем. В течение долгого времени российским предпринимателям предлагались в качестве базовых управленческие технологии, разработанные западными экспертами на основе западных исходных данных. Отечественный консалтинг в лучшем случае выступал «на вторых ролях», а в худшем – получал от ключевых заказчиков требования использовать западные модели даже в тех случаях, когда имелись сопоставимые свои. Исключением можно считать разве что работы Аркадия Пригожина, хотя и у него отсылки западным источникам предостаточно.

В итоге реализация консалтинговых разработок в российской практике на уровне каждой конкретной компании превратилась в соревнование «кто кого». Либо менеджмент при поддержке консультантов «запрессует» новые практики в систему управления бизнесом через боль и страдания (как персонала, так и свои) либо эффективные на стратегическом уровне, но чуждые на исполнительном «басурманские» инициативы зачахнут, столкнувшись с несокрушимым русским духом, балансирующим на грани коллективизма и индивидуализма, а потому способным использовать для усмирения новых веяний и то, и другое.

При этом я совершенно не утверждаю, что западные моде-

ли никуда не годятся. Как инструменты решения локальных задач они хороши. Некоторые даже очень – сам многие из них использую и регулярно в этой книге на западные модели буду ссылаться. Именно на модели, но не на практики их применения, поскольку хороши они на ограниченном круге задач в определенных условиях. Честно признаюсь, что утверждаю это не столько из патриотизма, сколько из опыта. Придерживаюсь позиции, которую обозначил в своих мемуарах Федор Иванович Шаляпин, сурово критикуя западную артистическую школу: «...только что сказанное звучит как бы бахвальством. Эта непривлекательная черта присуща, к сожалению, русскому человеку. Любит он не в меру похвастаться своим. Но у меня к этому нет склонности. Я просто утверждаю факты, как они есть».

Во времена двух корпоративных карьер довелось поработать и с западными консультантами, и с российскими. На конкурентных переговорах с британцами (как сейчас помню – в свой день рождения) впал в тихую панику от мысли, что содержание их презентаций надо будет как-то доносить до коллектива на понятном коллективу языке. Задача в тот момент представлялась совершенно неосуществимой. Зато на этапе реализации все было вполне легко. Инструменты и сценарии их применения простые, понятные и внятно обоснованные, а смысловую «обвязку» – в корзину, сами лучше напишем.

С российскими разработками случилось ровно наоборот.

Все логично и даже как-то элегантно на этапе презентации, но берешь в руки итоговый документ и подкатывает та самая тихая паника пополам с бешенством. Объем в страницах и масштаб мысли – Гумилев с Бердяевым позавидовали бы. Но как это реализовывать на практике совершенно непонятно. Исключения бывали, и не единожды, но статистически в продуктовом контексте наши все равно проигрывали с разгромным счетом.

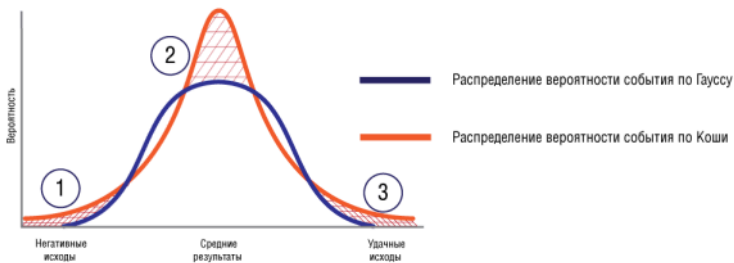
Вооружившись этими двумя промежуточными гипотезами – разрыв между экономической теорией и актуальными бизнес-процессами в части оценки роли коммуникации и недостаточное внимание к национальным особенностям принятия решений – вернемся к утверждению о четырех системных противоречиях, которые возникают в момент перехода компании от состояния, в котором стратегические и тактические решения принимает один человек (или малая группа, если бизнес совместный), декомпозируя их «внутри себя», к состоянию, когда за стратегию и тактику отвечают разные люди, а декомпозиция стратегии превращается в набор коммуникационных и коммуникативных задач.

Для понимания первого системного противоречия требуется очень короткий, но принципиально важный экскурс в математику. Точнее, в основы статистики.

Любой предприниматель, я полагаю, знает про принцип нормального распределения и характерный график, его отражающий – кривую Гаусса. И только избранные некоторые

– про распределение Коши, которое для современного бизнеса не менее, а где-то даже и более, адекватно.

Различаются эти две функции всего по одному параметру – «математическое ожидание». Одно из определений: «среднее арифметическое наблюдаемых значений». То есть, по сути – обобщение накопленного опыта в уверенность, что сочетание каких-либо отдельно взятых показателей бизнеса не может быть выше или ниже границ, заранее из этого опыта известных. В формуле Гаусса оно есть. Это, можно сказать, управляемая неопределенность – для того, чтобы спрогнозировать свою рыночную позицию в стратегическом горизонте достаточно наблюдать за ситуацией и извлекать из нее полезную информацию более тщательно, чем конкуренты. Но этот же подход накладывает ограничения, не позволяющие выходить за рамки. Например, «В нашем секторе средний рост прибыли 3 % в год, поэтому мы даже задумываться не будем, можно ли в следующем году получить 10 %». Или «Специалист нужной нам квалификации стоит 50 000 в месяц, поэтому мы не станем рассматривать специалиста, который в 4 раза эффективнее, но попросит 120 000». И т. п.



В распределении Коши математического ожидания, то есть предыдущего опыта, который можно усреднить, как фактора нет. Это портрет неуправляемой (казалось бы) неопределенности. На рисунке есть три заштрихованные зоны – в них и прячутся случайности, которые, на самом деле, не случайны. Под цифрой 1: факторов, провоцирующих негативный исход, может быть больше, чем мы прогнозируем – например, из-за изменения потребительского поведения клиенты «перетекают» в другой сегмент. Под цифрой 3 обратная ситуация. Новые факторы, увеличивающие объем доступного ресурса. К примеру, новые материалы и технологии. И, наконец, верхний сектор, обозначенный цифрой 2 – реальные возможности компании могут быть значительно выше, чем показывают операционные показатели, мнения аналитиков и интуиция генерального директора.

Дело не в скоростях «быстрого мира», о котором так любят рассуждать «Instagram-эксперты»⁵, а в том, что любой

⁵ На момент публикации этой книги Instagram принадлежит компании Meta,

бизнес сегодня существует, образно говоря, в двух параллельных реальностях.

Реальность Гаусса («G-экономика») позволяет, как и раньше, статистически прогнозировать ключевые показатели в стратегическом горизонте. Если у вас есть восемь станков производительностью 42 детали за смену – что завтра, что через три года объем производства может составлять плюс-минус 256 деталей. Это, конечно, очень приблизительная цифра, не учитывающая ТОИР, амортизацию, вынужденные простои, авралы и т. п., но эта книга не про нормы выработки на токарном производстве, хотя для производителей тоже будет полезной. В реальности Гаусса математика по-прежнему не только царица наук, но и фактор устойчивости. Цифры, формулы, четко вычисляемые причинно-следственные связи. Эта реальность все еще влиятельна, объективна, и будет оставаться таковой долго. Невзирая на попытки адептов всяческих «вук» и «бань» доказать обратное⁶.

В реальности Коши («К – экономика») опираться на признанной экстремистской организацией и запрещенной в РФ.

⁶ Отсылка к популярным сегодня акронимам, якобы описывающим «новую реальность». VUCA (предложен в 90-е годы XX в.) – непостоянная (volatility), неопределенная (uncertainty), сложная (complexity), неоднозначная (ambiguity). BANI (предложен в 2016 г.) – хрупкая (brittle), тревожная (anxious), нелинейная (nonlinear), непостижимая (incomprehensible). Смотрится впечатляюще, но, как показывает практика, к любой реальной ситуации каждый из этих акронимов может как подходить, так и противоречить ей – в зависимости от интерпретации самой ситуации и образующих ее факторов.

шлый опыт для прогнозирования невозможно или некорректно. Либо имеющийся опыт не вполне подходит к изменившимся условиям, либо условия изменились настолько, что опыта принятия решений в подобных ситуациях еще ни у кого нет. Статистические данные для прямого (его еще называют «линейное» или «экстраполяционное») прогнозирования отсутствуют. Но это совсем не означает, что нет возможностей для прогнозирования. Распространенный нынче, особенно среди средних российских компаний, явный или скрытый «отказ от стратегии», происходящий, как правило, как раз из понимания, что статистически достоверная информация для прогнозирования отсутствует, наносит наиболее тяжелый ущерб как раз тем, кто пытается таким образом защититься от неопределенности – собственникам и топ-менеджерам зрелых, особенно производственных, компаний. Именно для того, чтобы хоть как-то минимизировать ущерб я и взялся за эту книгу.

Подчеркну – с позиции адекватных управленческих технологий G- и K- миры это не автономные, конфликтующие друг с другом реальности, а две стороны одной монеты, которую может заработать предприниматель, оптимально совмещая подходы. Важно «всего лишь» учитывать (а) взаимное влияние реальностей в конкретной управленческой ситуации и (б) адекватность применяемых инструментов управления. Способы разрешения этого противоречия я предложу в главе «Арка коммуникации».

Второе противоречие образуется как следствие первого. Для эффективной работы в двух конфликтующих реальностях требуется разная компетентность. Заметьте – не разные компетенции, а разная компетентность. Одну и ту же компетенцию в разных обстоятельствах можно применять по-разному. Как на пользу, так и во вред. Об этом нередко забывают как разработчики моделей компетенций, так и те, кто ставит им задачи.

В разрешении этого противоречия возникают два главных эффекта коммуникации как подхода. В ситуации балансирования двух реальностей критически важно, чтобы люди с разными компетентностями эффективно взаимодействовали между собой.

Как этого достичь? Варианты и сценарии я предложу в главах «Лидеры и руководители. В поисках золотого тьяни-толкая» и «Коллективы и команды. Смешать, но не взбалтывать».

Третье противоречие – даже не противоречие, по сути, а необходимость «на лету» создавать и поддерживать в актуальном состоянии новые форматы взаимодействия людей, принимающих в компании ключевые решения. Распространенное утверждение о том, что «прежние методы и инструменты управления в новых реалиях бизнеса не работают» не совсем заблуждение, но и корректным его не назовешь. Правильно будет сказать, что их эффективность находится в прямой зависимости от того, в каком сочетании G- и K- ре-

альностей действует сегодня конкретный бизнес. Что, в свою очередь, следствие сочетания многих факторов, в числе которых конкурентная ситуация, технологический аспект, сложившиеся принципы сотрудничества и/или конкуренции в коллективе и в управленческом звене и еще десятков не менее значимых – необходимо постоянно модернизировать применяемый пакет управленческих технологий. Как извлекая полезные практики из внешней среды, так и создавая собственные. Более подробно об этом – в главе «Планы и сценарии. Трудный выбор между путем и целью».

Следующий «фазовый переход» – от малого бизнеса к среднему – в разрезе архитектуры коммуникаций происходит в момент появления второго уровня декомпозиции, который также можно назвать уровнем интеграции стратегий.

Такая конфигурация характерна для холдинговых структур и групп компаний. На верхнем уровне принимаются стратегические решения уровня группы. Уровнем ниже – если не игнорировать здравый смысл – стратегические решения, отражающие региональную или отраслевую специфику. Между этими уровнями – коммуникационный интерфейс, позволяющий бесшовно совмещать два «слоя» стратегии. На уровне ДЗО (региональных подразделений) – декомпозиция до тактических решений и исполнение. Здравый смысл как условие упомянут не случайно, поскольку общеизвестны, неоднократно описаны в литературе и наверняка знакомы большинству руководителей по жизненному

опыту принципиально иные сценарии. В пределе – головная структура тотально «конфискует» у руководства вновь приобретенной компании стратегические полномочия, отправляя на свалку все прежние наработки и оставляя только тактику. И даже в тактику – время от времени влезая в режиме «хочу взбодрить, а то что-то они там расслабились». Такие методы управления крайне редко приносят какую-либо пользу. Как правило – конфликты, разочарования, выгорание руководителей, на которых возлагались особые надежды и «неожиданное» (хотя на самом деле вполне, прогнозируемое) снижение ключевых показателей и эффективности в целом. Инструменты коммуниканомики, призванные обеспечить, в первую очередь, ясность и подтверждаемые результаты коммуникации, на этом уровне тоже могут применяться. Но из моего опыта – как правило целесообразность их внедрения «упирается» в приоритет /внутренней/ политики над экономикой, а также в исключительный талант руководителей этого уровня найти убедительные оправдания любым своим действиям, даже если их результаты очевидно катастрофичны. Возможно, когда-нибудь я напишу об этом другую книгу.

Следующий, завершающий уровень эволюции компании (хотя здесь слово эволюция можно бы взять в кавычки) – корпоративный. В данном случае вообще сложно говорить о взаимодействии людей, разве что за пределами рабочих процессов. Взаимодействуют элементы системы. Это не плохо и

не хорошо, это так, как есть. Решения в корпорации на всех уровнях конструируются на основе неполной и ограниченно достоверной информации, но идентифицируется она при этом как полная и достоверная. Как следствие – претворение масштабных решений в жизнь требует, в первую очередь, не эффективных коммуникаций, а титанической воли, несопоставимых с масштабом задачи человеческих, материальных и финансовых ресурсов, а также нечеловеческой изворотливости. Причем часто совсем не от тех, кто решения принимал.

В итоге возникают промежуточные уровни корректировки решений, число которых всегда больше, чем объективно необходимо для работы на результат. На некоторых из них решения носят характер «тактико-стратегических» или «стратегическо-тактических», то есть не являются ни теми, ни другими. В сухом остатке – ситуации, прямо противоречащие любимой фразе одного из моих первых генеральных директоров: «Отличие руководителя от не руководителя только одно. Руководитель не имеет права не принять решение».

Управление коммуникациями, ориентированное на принятие экономически эффективных групповых решений (в чем я вижу суть коммуниканомики) на корпоративном уровне может иметь обратный эффект, то есть привести к разбалансировке системы. Впрочем, я всегда с предубеждением отношусь к людям, критикующим корпоративные методы решения задач и не имеющим при этом опыта работы

в корпоративном секторе на руководящих позициях выше среднего уровня. Это как утверждать, что у кита гибельное ожирение, поскольку его индекс массы тела около 130 при норме для человека 20–25. Корпорации просто другая форма экономической деятельности. Методы решения проблем, релевантные для компаний из другого масштаба, для них, в большинстве случаев, не подходят. А подходящие для них методы не подходят компаниям другого масштаба. Точка.

На этом теоретическую часть считаю завершённой и предлагаю переходить к практике.

Добро пожаловать в Коммуниканомнику.

Глава 2. Арка коммуникации

Вы, наверняка обратили внимание, что во вступительной части есть претензии к интерпретации современной экономической теорией понятия коммуникации, но не приведено ни одного определения этого понятия. Так и было задумано, поскольку...

... подавляющее большинство определений, которые сегодня можно найти

в словарях и литературе по менеджменту, сформулированы в стремительно теряющей актуальность экономической парадигме. То есть не вполне соответствуют реалиям современной экономики.

Они, в частности, предлагают принять как факт то, что основным результатом коммуникации является передача и (в отдельных случаях) первичная обработка информации. Что, как я аргументировал выше, в изменившихся условиях весьма архаичное утверждение. Передача «необработанной» информации для современного управленца вообще низкоквалифицированный труд – как песок лопатой грузить. Тогда как многие тренинги по «эффективной коммуникации» до сих пор предлагают именно это в качестве основной ценности.

К тому же стоит признать, что с передачей, да и с первичной обработкой информации современные технологии, за-

частую, справляются объективно лучше человека. Как минимум быстрее и с меньшими искажениями. К тому же они не ограничены пределами рабочего дня и могут выполнять свою работу в асинхронном (относительно индивидуально-го графика типичного ЛПР⁷) режиме. Функция человека по отношению к информации сегодня – глубокая переработка, создающая добавленную стоимость.

Предложу свое определение⁸ **коммуникации в современном бизнесе**: это комплекс управляемых процессов взаимодействия людей, принимающих решения, с целью получения экономически обоснованных результатов. Может проходить с участием технических систем передачи и обработки информации.

Уверен, что ученый составил бы это определение так, чтобы максимально избежать дополнительных вопросов. Я не ученый, поэтому в дополнительных вопросах, наоборот, принципиально заинтересован. На какие-то из них смогу

⁷ Обычно эта аббревиатура расшифровывается как «лицо(а), принимающее решения». Мне больше импонирует «люди, принимающие решения». Потому что сегодня в бизнес-коммуникации участвуют еще АПР – алгоритмы, принимающие решения.

⁸ ... с двумя оговорками. Первая: это определение сформулировано исключительно в контексте решения бизнес-задач и не может рассматриваться, как обобщенное. Вторая: в вопросах формулирования определений признаю безоговорочное превосходство теоретиков (в хорошем смысле этого слова) над практиками, а потому на любой комментарий, что определение ненаучно заранее отвечаю: «Да, это так. Если у Вас получится лучше – готов заменить со ссылкой на источник».

дать ответы в этой книге, какие-то «припаркую» для следующих, а какие-то приберегу для решения клиентских задач.

Первый вопрос очевиден: что имеется в виду под экономически обоснованным результатом? Ответ: экономическим обоснованным результатом коммуникации в бизнесе является действие, приносящее доход. Однако, на пути к этому результату информация проходит несколько этапов индивидуальной и групповой трансформации, на каждом из которых создается⁹ дополнительная ценность. Или не создается. Тогда на выходе получается действие, приносящее убыток.

Если от прочтения этой книги у кого-то из вас останется в памяти только одна фраза – я хочу, чтобы это была фраза **«В бизнесе не бывает коммуникации с нулевой стоимостью. Коммуникация, не приносящая доход, приносит убыток».**

Простой пример: исполнительный директор собирает на совещание менеджеров по направлениям. Тема совещания – «обсудить текущую ситуацию». Запланированное время – один час. Обсуждение прошло прекрасно, все были вовлечены и активны. По итогам совещания каких-либо задач с ограниченным сроком исполнения поставлено не было, поскольку тема была – обсудить. Обсудили хорошо, с вовлеченностью. Все довольны полученным «результатом». В социальном контексте.

⁹ не «может создаваться», а именно «создается». Это важно.

В контексте экономическом результат можно вычислить примерно по такой формуле:

$$\text{ПОТЕРИ КОМПАНИИ (СОБСТВЕННИКА)} = \left(\frac{\text{Оклад исп. директора}}{160} \right) \times 3 + \left(\frac{\text{Оклад менеджеров}}{160} \right) \times \text{Кол-во участников}$$

То есть три цены одного рабочего часа исполнительного директора плюс две цены часа каждого из менеджеров. Почему с умножением? Каждый из профильных менеджеров не просто израсходовал по часу, но и не занимался в этот час другими делами, которые могли бы принести компании доход. А деятельность исполнительного директора имеет кумулятивный эффект, то есть исходящие от него управленческие воздействия вызывают (или, по крайней мере, должны вызывать) каскад воздействий на уровнях ниже. Если кто-то из уважаемых читателей сейчас решил, что эта история не про него – советую в течение следующих трех дней посчитать сколько рабочих встреч заканчивается результатом «договорились кое-что уточнить и встретиться по этому вопросу еще раз».

Закономерный вопрос – а как же взаимодействие сотрудников, не имеющее прямого отношения к процессу производства товара или услуги? Очень хороший вопрос. Давайте в этой книге взаимодействие людей (и людей с «умными» машинами) в рамках бизнес-процессов будем называть коммуникацией, а за рамками – общением.

Душевное, объединяющее людей, поддерживающее обще-

ние имеет социальный эффект, обеспечивающий всем его участникам бодрый и позитивный настрой. Стоимость времени, в течение которых общение проходило, можно смело умножать на 1,25 или даже больше.

Деструктивное общение, скандалы и склоки, наоборот, снижают продуктивность как участников, так и невольных свидетелей. В зависимости от «градуса напряженности» коэффициент потерь в этом случае тоже вполне можно посчитать с приемлемой достоверностью. Ни на секунду не сомневаюсь, что профессиональный эконометрист справится с такой задачей без особых усилий.

Цепочка создания коммуникационной ценности представлена в Коммуниканомике моделью «Арка коммуникации». Информация, поступающая «на вход» проходит пять этапов обработки, каждый из которых может быть как индивидуальным, так и групповым. На каждом из них генерируется либо потенциальный доход, либо потенциальный убыток.

Вот эти этапы:

[1] **Внимание.** Из общего потока информации извлекается та, которая необходима для принятия решения.

[2] **Понимание.** Отфильтрованная на первом этапе информация соотносится с проблемной ситуацией. Ключевой вопрос – зачем нам эта информация? Дополнительные: почему эта информация важна? Какие условия влияют на ее восприятие всеми заинтересованными сторонами? Как к нам

попала (из какого источника поступила) и соответствует ли этот источник контексту будущего решения? Как новая информация соотносится с той, которой мы уже располагаем? Поступала ли к нам аналогичная или коррелирующая информация из других источников или в других ситуациях?

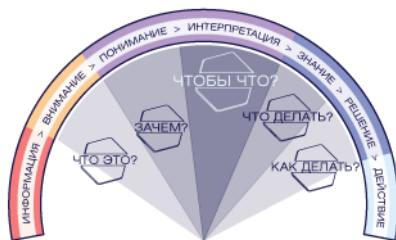
[3] **Интерпретация.** Может включать в себя анализ контекста, выделение ключевых элементов, определение связей между ними или генерацию новых идей. Именно на этом этапе сотрудничество ЛПР наиболее полезно, но в российских компаниях (про зарубежные не в курсе, с ними по этой модели не работал) часто происходит ровно наоборот – вместо участия в формировании обобщенной коллективной интерпретации каждый пытается повлиять на будущее решение, продвигая свою. Ключевые вопросы – для чего нам эта информация? Что мы с ней будем делать? **Дополнительный:** достаточно ли нам этой информации для принятия решения?

[4] **Знание.** Здесь возникает определенный конфликт с принципами большинства современных концепций управления знаниями. Вроде бы знание должно быть где-то до интерпретации, и попадать в ее контур. Так, да не так.

Многим предпринимателям и директорам знакома ситуация, когда «База знаний» в компании есть, но ее полезность явно несопоставима с затраченными на ее создание ресурсами. Я в таких случаях всегда начинаю задавать неудобные вопросы про алгоритмы использования этой Базы. Так как на своем опыте убедился, что попадает в нее, чаще всего, не

интерпретированная, «сырая» информация. Я считаю глубоким заблуждением, что знания, сегодня быстро теряют актуальность. Особенно любят эксплуатировать это заблуждение спикеры на темы высшего образования. Это не совсем правда. Ценность теряет информация, квалифицированная как знания. Она может долго сохранять актуальность, но быстро перестает быть знаниями, так как появляется другая информация, меняющая контекст ее применения. В итоге без интерпретации актуальность сохраняется, а вот полезность стремительно снижается. В коммуниканомике под знанием понимается структурированный ответ на вопрос «Что мы теперь будем делать?».

[5] **Решение.** Ответ на вопрос «Как мы будем это делать». Казалось бы – просто. Но вы не представляете, сколько времени и других ценных ресурсов теряют компании из-за того, что считают принятыми некачественные или никак не закреплённые решения. Я и сам не представлял, пока не начал работать с управленческими командами как модератор и консультант. Качественное решение всегда содержит в себе образ результата и всегда существует где-то кроме головы руководителя. Как этого достичь и по каким критериям можно отличить качественное решение от некачественного? Ответ будет в этой главе.



Геометрия арки выбрана не случайно. Важной особенностью прохождения этапов является то, что по мере продвижения растут «энергозатраты» на то, чтобы следовать заданной траектории. Если проходить индивидуально – понимание требует больше «мыслетоплива»¹⁰, чем внимание. Интерпретация – еще больше.

Поэтому разум все время хочет побыстрее «проскочить» к действию, однако именно такое «срезание углов» и приводит к большинству управленческих ошибок, а в коммуникации – к конфузам, причиняющим экономический и социальный ущерб. Например, технический директор во время регулярного посещения цеха обратил внимание на то, что рабочий при выполнении какой-то операции совершает

¹⁰ Термин «мыслетопливо» придумал бывший программист, а сейчас бизнес-тренер и писатель Максим Дорофеев. Это запас энергии, которую мы тратим на размышления, а также генерацию и обоснование новых идей. Если подходить более научно – это запас ресурсов организма, необходимый и достаточный для сосредоточенной продуктивной работы префронтальной коры головного мозга.

действия, снижающие продуктивность линии. Оценка руководителем влияния действий работника на эффективность производства – это уровень понимания. Вариантов «проскока» к действию может быть два.

Вероятность первого, если технический директор адекватный, невелика.

Но статистически возрастает, если он раздражен или не выспался: оторвать работника от процесса и сказать ему «больше так никогда не делай, теперь делай только иначе». Работник выслушает, кивнет, дождется пока техдир покинет горизонт и продолжит выполнять эту операцию прежним образом. Потому, что именно так прописано в инструкции. Время потрачено, проблема не решена. Хотя руководитель может считать, что решена, и в следующий раз, заметив отсутствие изменений, накинется на работника с претензиями.

Более вероятен сценарий «делегированного понимания». Понимая, что работник не располагает ни полномочиями, ни мотивацией к немедленным изменениям технический директор вызывает мастера цеха и обсуждает с ним выявленную проблему. Если у мастера есть полномочия изменить инструкцию – изменения вносятся «в одно действие». Если нет – мастер может собрать всех работников и сказать им: «с сегодняшнего дня выполняем эту операцию не по инструкции, а как правильно». Оба варианта для компании плохие. Они вызывают кумулятивный эффект, который до поры до времени остается скрытым. Здесь операция теперь выпол-

няется теперь по-другому, а на остальных этапах процесса все осталось по-прежнему. Имеется совсем не нулевая вероятность эффекта, который в машинном обучении называется «распространение ошибки». Причем выявлена эта ошибка будет только тогда, когда ее последствия приобретут масштаб серьезной проблемы. Вы, возможно, уж задались вопросом: «два плохих варианта понятны, а какой хороший»? Хороших вариантов здесь нет. Хороший вариант – выйти за рамки иллюзорно простых решений, основанных на срезании углов, и перейти к более сложным. Например, позвать на обед главного технолога или своего заместителя для того, чтобы вдумчиво разобраться – как и почему эта операция в процессе (и пункт в инструкции) появилась; изменились ли условия настолько, что процесс можно скорректировать; как последствия корректировки распространяться дальше по производственной цепочке и будем ли мы вообще с этим заморачиваться.

Здесь хочу подчеркнуть, что одним из допустимых вариантов решения, основанного на интерпретации, может быть «оставить как есть». Но это будет рационально обоснованное решение, а не попытка «замести под ковер» проблему, над которой не хочется размышлять.

Еще одно важное замечание. Если вы не владелец производственной компании – не торопитесь утверждать, что-то вроде «ну хорошо, для мебельной фабрики, это, может быть, и актуально, но у нас-то... (потому, что мы технологическая

компания, В2В сервис и т. п.)». С точки зрения экономики коммуникации производство кода на С++ и производство шарикоподшипников безусловно, отличаются. Но исключительно в деталях.

Для управленческого сознания, неизменно перегруженного входящими сигналами, «проскочить» этап интерпретации проще и комфортнее. Мне повезло, и в консультационную практику я пришел уже вооруженный знанием того, сколь значимое число управленческих катастроф начинается с фразы «Ага, понял». «Понял» не равно «Знаю, что делать». Более того – при коммуникации «по наитию», без четкой структуры и рационально применяемой алгоритмизации, «Понял» чаще всего означает «Понял по-своему». Когда в формулировании проблемы клиент произносит что-то типа «в компании (подразделении) проблема с ответственностью я почти всегда предлагаю клиенту проделать простое упражнение: описать не менее, чем в трех, но не более, чем в десяти словах свое понимание слова «ответственность». Когда он это сделает – предлагаю список альтернативных формулировок и прошу назвать имя и отчество сотрудника, который бы ответил именно так. Например:

Ответственность – это выполнять должностные обязанности;

Ответственность – это хорошо выполнять должностные обязанности;

Ответственность – это делать то, что умеешь и не делать

если не умеешь;

Ответственность – это помогать другим в решении проблем;

Ответственность – это беречь силы, чтобы быть готовым к неожиданным сложностям.

Здесь нет ни одного утверждения, про которое можно было бы безапелляционно заявить: «нет, это не про ответственность». Просто разные интерпретации одного абстрактного понятия. Принципиальный момент в том, что люди, достигшие уровня собственника бизнеса или руководителя высшего звена, эту очевидную, в общем-то, мысль постигли из своего собственного опыта. Как и другую, не менее очевидную – знать и делать не одно и то же. А в управлении людьми цепочка на шаг длиннее – «знать – делать – сделать так, чтобы другие тоже знали и делали».

Представьте, что вы владелец молодой, но амбициозной технологической компании. Якорные клиенты – крупные производства, то есть каждый на счету. Утром в пятницу вам звонит потенциальный клиент с просьбой внести кое-какие дополнения в ваши презентационные материалы, с которыми он в понедельник в 12:00 пойдет к своему руководителю получать «добро» на переговоры о покупке вашего решения. Дополнения требуют понимания продукта и нужны для того, чтобы ЛПР мог сопоставить ваше предложение со своими бизнес-процессами. Вы сразу пишете в мессенджер директору по продажам: «Нужно внести дополнения в презент-

тацию. Это срочно. Дедлайн – утро понедельника». Он через три часа передает всю необходимую информацию менеджеру по продукту. Менеджер по продукту приступает к работе, успевает что-то сделать, но в 18:00 выключает компьютер и уезжает на дачу, сознательно не захватив материалы с собой. Директор по продажам звонит ему в 18:30, выясняет, что до понедельника сделать уже ничего нельзя и тоже «выдыхает». Утром в понедельник, не информируя вас и не дожидаясь ваших вопросов он включает режим пожарной команды. К 11:00 необходимый результат с ожидаемым уровнем качества получен и отправлен вам на электронную почту с комментарием «возникла проблема с ответственностью, но мы справились». Вы в один клик пересылаете файл потенциальному заказчику, делаете контрольный звонок и слышите вежливое: «Простите, но я уже отменил встречу. Остался час, распечатать и прочитать уже не успею, а без тщательной подготовки я к руководителю с такими вопросами не хожу». Сделка накрылась. Это реальная история, так что ее окончание тоже взято из жизни.

Вы приходите к консультанту с запросом «сделать что-то, чтобы повисить ответственность». Если это я – то слышите два вопроса: насколько часто вы используете слово «срочно» и всегда ли менеджер по продукту уходит с работы в пятницу в 18:00 без компьютера или это исключительный случай? Ответ на первый – довольно часто. На второй – практически всегда.

Мой вывод вас несколько раздражает. Я говорю: «Мы пока не знаем есть ли у вас в компании проблемы с ответственностью. Точно есть проблемы с коммуникацией и определиться с первым мы сможем не раньше, чем разберемся со вторым».

В этой истории в цепочке принятия решений допущено пять критических ошибок, распределенных между вами, директором по продажам и менеджером по продукту в соотношении 3:3:1. Четыре из них стали следствием неверной интерпретации новой информации.

Во-первых, вы интерпретировали полученную от контакта информацию про 12:00 понедельника как контрольный срок, не задумавшись о том, какой у вашего визави алгоритм подготовки к таким встречам. То есть для вас 11:00 это «заранее», а для него «слишком поздно». Во-вторых – предположили, что ваше «срочно» станет для директора по продажам сигналом, что задаче необходимо уделить особое внимание. Но для него ваше «срочно» это, в определенной мере, привычный элемент коммуникации. Для вас есть существенная разница между «срочно» в значении «насколько возможно быстро» или даже «бросив все остальное» и «срочно» в значении «крайне важно», но он-то их интуитивно различить не в состоянии. Для него все ваши «срочно» это «шеф как всегда в своем репертуаре».

Как следствие – директор по продажам воспринял задачу как «одну из важных». Поскольку таких задач у него в ра-

боте не одна – информация по цепочке была передана с задержкой, в течение которой он не в потолок смотрел, а решал другие важные задачи. Передавая информацию менеджеру по продукту, он сделал ставку на ответственность последнего в значении «сразу взять задачу в работу и выполнять непрерывно до получения результата». Менеджер по продукту, в свою очередь, отнесся к задаче максимальной ответственностью в значении «сразу взять задачу в работу и выполнять в рамках стандартного распределения рабочего времени».

Единственная ошибка, которую совершил менеджер по продукту возникла не в области коммуникации, а в области регулярного менеджмента. К этому аспекту я еще вернусь в одной из следующих глав.

Я вообще считаю, что есть три формулировки, характерные для случаев применения западных практик в решении отечественных бизнес-задач и маскирующие проблемы с коммуникацией – «проблемы с ответственностью», «проблемы с доверием» и «проблемы с вовлеченностью». Про ответственность мы поговорили, про доверие и вовлеченность еще поговорим. А пока закончим прохождение Арки.

Пояснения по этапу Знания даны, теперь что касается Решения. Необходимо понимать, что если «на входе» у нас информация, но «сырая», то на выходе тоже должна быть информация. Только уже обработанная и создающая основу для действий, приносящих доход. Однако многие решения в российских компаниях не оформляются вовсе или оформ-

ляются так, что создают основу только для следующего цикла коммуникации. В теории – ничего страшного. На практике хорошо бы учитывать, что обработанная информация, не переведенная в деятельность, быстро возвращается к состоянию необработанной.

Еще один пример из жизни: клиент клининговой компании попросил со следующей недели использовать на одном из восьми его объектов гипоаллергенные средства вместо обычных. Разницу в стоимости, как полагается, оформили дополнительным соглашением к договору. Исполнительный директор собрал короткое совещание, довел информацию, получил со всех участников бизнес-процесса устное подтверждение, что они задачу поняли, вбросил на обсуждение пару-тройку других мелких вопросов и со спокойной совестью расслабился. Через три дня звонит клиент и выражается нецензурно. Начали разбираться – выяснили три обстоятельства. Первый: менеджер объекта отвлеклась на важное сообщение в самый неподходящий момент и ключевую информацию пропустила. Но, чтобы не получить нагоняй, со всеми унисон исполнила ритуальное «всем все понятно». Второй: когда снабжение доставило на объект нужную коробку она подумала, что коллеги ошиблись и отправила ее обратно. Вернулась коробка на склад уже утром следующего дня. На складе в тот момент распоряжался сотрудник, до которого информация об изменениях не дошла. Менеджер объекта была приятной в общении, аккуратной, ответственной.

ной и пользовалась уважением коллег. Поэтому сотрудник поверил ей, а не учетной системе. А вот на стороне клиента с менеджером объекта взаимодействовала ее полная по характеру противоположность. Обнаружив ошибку подрядчика, она специально подобрала для сообщения об этом момент, когда шеф был не в духе.

Принятие решений – основной инструмент собственников и руководителей. Его необходимо содержать в чистоте и относиться к нему с уважением. То есть, когда принимается решение, в реализации которого будет задействовано больше одного (включая вас) человека – полная концентрация. Никаких телефонов, никаких параллельных разговоров. Никаких решений, принятых

на ходу. Принятым считается только оформленное решение. Многие собственники (руководители – тоже, но значительно реже) в ответ на эту фразу с возмущением вопрошают: «И что же нам теперь, протоколы писать?». Во-первых, писать необязательно. Надиктуйте помощнику. Если вдруг так случилось, что и помощника в данный момент нет – с этой задачей сегодня вполне приемлемо справляются технические средства расшифровки аудио. Леня расшифровывать – запишите голосом на телефон и выложите запись в облако, где ее смогут прослушать все участники в процессе исполнения. Просто примите как факт, что фиксировать важные решения на любом носителе – ключевой элемент эффективной коммуникации. Иначе весьма высока вероятность того,

что ваше решение мгновенно попадет в жернова вторичных интерпретаций на всех уровнях, вплоть до исполнительного. Одна моя коллега называет этот феномен «в коридоре передоговорились». Ну, а если вы считаете, что ваши решения не настолько важны, чтобы их фиксировать – зачем вы вообще читаете эту книгу? Прекратите немедленно!

Практическое применение модели «Арка коммуникации» возможно и полезно на любом уровне принятия решений и в любом статусе, то есть как для руководителей, так и для лидеров. Сейчас я намеренно разделил эти две категории ЛПР, поскольку с позиции коммуниканомики это не просто разные подходы к управлению. Это разные профессии. Что подразумевает заметно различающиеся компетентностные профили и траектории повышения квалификации. Об этом следующая глава.

Глава 3. Лидеры и руководители. В поисках золотого тянитолкая

Когда мне попадается в сети заголовок вроде «Сегодня большинство топ-менеджеров и владельцев бизнесов отмечают, что самая трудная задача при внедрении инноваций – набрать действительно подходящих для этого людей» у меня сразу возникает вопрос: а какие люди для каждого отдельно взятого топ-менеджера и/или владельца бизнеса попадают в категорию «подходящие»? Это утверждение, вообще-то, не про обобщенный профиль «подходящие люди», а про десятки и сотни индивидуальных профилей людей, подходящих для каждой конкретной компании в конкретных обстоятельствах.

В названии этой главы отсылка одновременно к индийской сказке про волшебную антилопу, выбивавшую копытами из земли при каждом шаге золотые монеты, и к детской миниатюре Корнея Чуковского про доктора Айболита и необычного зверя, к которому «вы не можете подойти сзади, потому что сзади у тянитолкая такая же голова, как и спереди. У него две головы: одна спереди, другая сзади. Когда ему хочется спать, то сначала спит одна его голова, а потом другая. Сразу же весь он не спит никогда. Когда одна голова спит, другая глядит по сторонам, чтобы не подкрался охот-

ник».

В последнее время ко мне и к моим коллегам часто приходят представители среднего бизнеса с запросом на развитие лидерских компетенций у руководителей. В большинстве случаев – руководителей среднего звена, причем в отрыве от директоров и/или руководителей департаментов. Когда начинаешь погружаться в задачу – почти всегда выясняется, что ожидания потенциального клиента практически совпадают с образом, созданным Корнеем Ивановичем. Предполагается, что руководители тактического звена с хорошо прокачанными лидерскими качествами станут эдакими «тянитолкаями» стратегического уровня – будут сосредоточенно и непрерывно мониторить значимые изменения во внешней и внутренней среде, самостоятельно оценивать их потенциальное влияние и в инициативном порядке принимать меры к тому, чтобы компания смогла эти изменения либо с минимальными потерями преодолеть, либо использовать себе во благо. Как следствие – минимизировать убытки и способствовать повышению доходов.

Я связываю это с определенной «романтизацией» лидерства, возникшей в последние годы под влиянием информационной среды, практически монополизированной западными моделями. Созданными, что очевидно, для индивидуалистической бизнес-среды. Это, пожалуй, один из самых больших обманов из всех, в которых повинны современные медиа. «Магический» образ лидерства закрепился в сознании

российских управленцев в результате катализированной реакции русского высококонтекстного мышления и персонально-ориентированных западных моделей.

В низкоконтекстной западной культуре к лидеру предъявляются, в общем-то, те же требования, что и к любому субъекту бизнеса. Чтобы конкретно, понятно и с ориентацией на измеримые показатели. Даже будучи визионером, руководитель, принимающий решения на стратегическом уровне, вынужден переводить свои метафоры и прогнозы на язык фактов, цифр, процессов и контрольных показателей. В России это часто считается не обязательным, хоть и крайне желательным параметром видения и основанной на нем стратегии. Когда я провожу сессии с участием руководителей стратегического звена как модератор – один из наиболее часто возникающих конфликтов начинается с моей фразы «это абстракция, состоящая из абстракций». Вбрасывается она в отношении какого-то из внесенных предложений и служит мотивировкой для отказа помещать предложение на флипчарт без «распаковки» хотя бы до первого уровня абстракции.

Вы не представляете с каким жаром и вызовом топ-менеджеры начинают доказывать мне, что звучать должно именно так и никак иначе, потому что менее абстрактную формулировку сложно будет «донести коллективу» так, чтобы «люди вовлеклись». Когда-то такие дискуссии затягивались и высасывали из меня дикое количество энергии, но с опытом появилось несколько рабочих алгоритмов, позволяющих раз-

решать такие конфликты в режиме «нетоксичной беспощадности». Донести мало. Необходимо понимать как коллектив будет это реализовывать с минимальным вашим участием. Что возвращает нас к аспекту интерпретации.

Чем выше уровень абстракции – тем больше вариантов интерпретации он порождает. То есть меньше вероятность того, что стратегические решения будут реализованы в том виде, в каком они задумывались без космического объема промежуточной коммуникации.

Кто-то сейчас наверняка подумал: «Ну так в чем проблема? Лидерские качества у руководителя как раз и создают условия для того, чтобы повышать его эффективность в решении профессиональных задач». Если формулировать именно так – то да, у меня нет вопросов. Такой запрос от потенциального клиента может быть реализован, если словосочетание «профессиональные задачи руководителя» в компании имеет четкую и недвусмысленную трактовку.

В остальных случаях есть очевидное смешение понятий «лидерские качества» как области компетенций и «лидерства» как образа деятельности. Обеспечить руководителей инструментами лидерства для того, чтобы они остались руководителями, но с более расширенным функционалом – это одна задача, и она для компетентного в этой области консультанта вполне тривиальна. Сделать из руководителей (особенно исполнительного звена) лидеров – фантазийная задача по выращиванию золотых тянитолкаев. Чаще всего за

ней стоит смутное желание заткнуть лидерскими качествами прорехи в организации процессов управления.

Руководитель и лидер различаются по трем связанным между собой параметрам: мотивация (как набор внешних и внутренних факторов, побуждающих к деятельности), личные качества и алгоритмы коммуникации.

Здесь целесообразно на минуту снова вернуться к теме применимости западных управленческих технологий в российских реалиях. Поскольку именно дискуссии о лидерстве и менеджменте наиболее показательны, на мой взгляд, иллюстрируют, как и почему возникают «короткие замыкания» при попытках внедрения западной теории в отечественную практику. В англоязычном сегменте интернета, включая агрегаторы научных статей, этому вопросу традиционно уделяется пристальное внимание. Вдумчивая ретроспектива позволяет четко выделить два воззрения, одно из которых очевидно западному исследователю, но явно «не отзывается» в России, а второе тиражируется у нас довольно активно, но на практике не работает, потому что не может работать по определению.

Нарратив первый: для англоязычного автора лидер и менеджер – это, в типичном случае, разные люди. Их функциональные профили могут совмещаться на одной позиции, но это про выдающихся менеджеров и лидеров. Исключительный случай, божий дар. Sometimes this works, but there's no guarantee. The better approach is to separate the two roles

and use one to complement the other¹¹. Весь остальной дискурс развивается из этого базового принципа. В русскоязычном сегменте даже в высшей степени авторитетные авторы описывают руководство и лидерство как два изначально комплиментарных амплуа – настолько, что можно писать через дефис. То есть на обложке – «для лидеров», а содержание – инструменты руководителя в чистом виде.

Полагаю, что авторитетные авторы таким образом реализуют запрос целевой аудитории на «былинное» лидерство, позволяющее руководителю воспарить над тяготящей его рутинной повседневности. Хотя бы в теории, так как былинное лидерство, как и все былинное – гипербола, слабо реализуемая в практике. Особенно этим отличаются эксперты, построившие консалтинговую практику на опыте управления или владения крупными компаниями в традиционных секторах экономики. Что вполне понятно – столько лет в сложных и психологически некомфортных условиях отечественного бизнеса, пробиваясь сквозь кризисы и бестолковость. Любому захочется откликнуться на зов родного высококонтекстного менталитета и сказку сделать былью хотя бы в форме книги, раз на это появились ресурсы. Чем это обычно заканчивается в России – старшее поколение знает из курса истории периода начала XX века. На предпринимателей, ко-

¹¹ Цитата из популярной статьи в англоязычном Forbes. Дословный перевод: «Иногда это срабатывает, но гарантии нет. Лучший подход – разделить две роли и использовать одну в дополнение к другой».

которые в историю так глубоко не погружались, еще не успели набить собственные шишки и действуют на тех рынках, где еще нет наработанных годами негативного опыта общепринятых практик эта мифология производит неизгладимое впечатление. После чего консультанты, пребывающие в постоянной связи с реальностью, помогают впечатлительным предпринимателям разгребать последствия экспериментов по замещению системного руководства вдохновляющим лидерством.

Несовместимость национальных трактовок этой дилеммы, как мне кажется, убедительно иллюстрируют примеры увольнения советом директоров основателей западных компаний. Если совет принимает решение, что основатель хорош как лидер, но как операционный менеджер (= руководитель) «не вывозит», то последний встает и освобождает место для более подходящего, по их мнению, операционного менеджера. Потом, конечно, бывают триумфальные возвращения, но происходят они, опять же, по решению совета директоров под давлением обстоятельств.

Попробуем представить, что совет директоров российской средней производственной компании завтра попытается уволить основателя с аналогичной формулировкой. Он встанет и уйдет? Да ладно. Будет биться насмерть, как Добрыня Никитич с Тугарин-Змеем. И не исключено, что победит, не вставая с кресла.

Нарратив второй: в англоязычных источниках распро-

странены устойчивый оборот «лидерство – это служение» и соответствующая этой парадигме идиома «лидер-слуга» (servant leader). Если компактно – функция лидера, по сути, сервисная. Обеспечивать психологический и физический комфорт, помогать правильно взаимодействовать, создавать условия для сотрудничества и прочие поддерживающие активности. В общем, что угодно, только не вести всех за собой, подсвечивая дорогу пламенным сердцем.

Попробуйте предложить молодому российскому руководителю такую формулу лидерства – «освоить в совершенстве такие навыки и компетенции, чтобы стать для всех сотрудников компании высококлассным обслуживающим персоналом». Словами, может, и не пошлет, но про себя – сто процентов. Очень уж не сочетается такая формулировка с мистическими флюидами, которыми окутано понятие лидерства в российской семантике. Можно почитать комментарии к постам о «лидерстве как служении» в русскоязычном сегменте интернета. Очень впечатляет.

Влияет, я полагаю, восприятие русским человеком термина «служение». Он либо про /у/служить, либо – если соседствует с лидерством про – самоотверженность, самоотречение отказ от материального в пользу чего-то масштабного, очень важного. Чего-то большего, чем интересы одного человека и даже группы людей. В мыслях не держу как-то умалить фундаментальную значимость такой трактовки для русского человека, но для решения задачи комфортной темпе-

ратуры в офисе она, мягко говоря, не сработает.

Безоговорочно уверен, что российскому бизнесу именно сегодня особенно

не хватает аутентичной модели лидерства. Адекватной как национальному характеру, так и вызовам, стоящим перед компаниями, образующим основу адаптивности российской экономики.

Уточнение «адаптивности» здесь имеет принципиальное значение. Будем справедливыми – основу устойчивости российской экономики в абсолютных значениях составляют государственные корпорации и их подрядчики, играющие по установленным ими правилам. А вот основу адаптивности, что убедительно подтвердили 2020 и 2022 годы – именно те компании, которые я в первой части отнес к крупным и средним. При этом доля МСБ в ВВП¹², как ни считай¹³, объективно ниже аналогичного показателя стран, методологии которых мы продолжаем использовать в консалтинге и в обучении управленцев. Не исключаю, что, в определенной степени, как раз по причине того, что имеется «передоз» западного подхода к лидерству и дефицит аутентичных националь-

¹² МСБ – малый и средний бизнес; ВВП – валовой внутренний продукт.

¹³ Есть разные методики подсчета, которыми пользуются разные ведомства. По мнению Росстата в 2019–2022 этот показатель был около 20 %. Но есть и альтернативные мнения, имеющие непротиворечивое математическое обоснование, и утверждающие, что для сравнения с другими странами методика Росстата некорректна.

ных моделей.

Еще раз подчеркну – я не выступаю тотально против использования западных управленческих технологий. Я предлагаю использовать без критического переосмысления только те из них, которые минимально зависят от контекста. Лопата, произведенная в Псковской области, никак не отличается по функционалу от лопаты, произведенной в Калифорнии. Если не придавать лопате какого-то более высокого смысла, чем инструмент для перемещения грунта и не стараться вместе с калифорнийской лопатой привнести в свою жизнь калифорнийское восприятие реальности.

Например, эффективность психометрических инструментов, в моем понимании, зависит, главным образом, от природного устройства человека. Поэтому я в своей работе – в том числе при разработке решений на базе Коммуниканомики – использую MBTI¹⁴. Как способ извлечения данных для решения бизнес-задач он действительно работает лучше, чем другие «лопаты». Но методологию использования пришлось реконструировать, поскольку на российских задачах англо-американские стандарты применения регулярно дава-

¹⁴ Myers—Briggs Type Indicator – подход к определению психологического типа человека и соответствующий стандарт опросника, основанные на работах основоположника аналитической психологии Карла Густава Юнга. Является самым популярным инструментом определения психологического типа сотрудников в США и Великобритании. Позволяет выявлять и интерпретировать характерные шаблоны поведения человека в восприятии и переработке информации, принятии решений, организации работы и планировании. В том числе позволяет прогнозировать, как человек будет действовать в условиях неопределенности.

ли сбой.

Предлагаю отойти как от парадигмы лидерства в форме служения в любой его коннотации, так и концепции былинного лидерства. Будем считать, что лидерство в российских компаниях такая же работа, как и руководство. Также требует специализации, подходящего набора навыков и компетенций. Также имеет свой пакет алгоритмов и шаблонов выполнения работы. Также подразумевает наделение ресурсами и полномочиями не случайно, а в зависимости от опыта решения конкретных задач, согласующихся с измеримыми показателями бизнеса. Единственное отличие между руководителем и лидером в моей картине мира соотносится с аллегорией двух реальностей, предьявленной в первой главе. Руководитель действует в К-реальности, оперируя статистически обоснованными процессами. Лидер реализует себя в G-реальности, реализуясь в управлении изменениями, позволяющими компании встречать набегающую волну неопределенности с достаточным запасом прочности.

Здесь к месту будет инженерная метафора. Свойства материала образуют четыре механические характеристики: прочность, упругость, пластичность и хрупкость. Мне представляется, что характеристики коммерческой компании как единицы материала, из которого построена экономика, абсолютно аналогичны. Многие сейчас вспомнили образ, популяризованный отличным беллетристом и отвратительным методологом Нассимом Талебом – про «хрупкость» и «анти-

хрупкость». Если подойти к его творчеству критически обнаруживается масса нестыковок и неразрешенных внутренних противоречий, но будучи беллетристом мирового уровня эти понятия он определил в точно отмеренной пропорции абстрактности, «интуитивно понятными». Читаешь – полное впечатление, что получил ответы на самые животрепещущие вопросы. Начинаешь «прикручивать» к конкретным задачам, например в области технологических инноваций – не выходит каменный цветок и хоть ты тресни. Зато для визионерских презентаций и роликов в Тик-токе «для предпринимателей» идеальная концепция.

Так вот в моем понимании лидеры в компании отвечают за пластичность и хрупкость. Антихрупкость, если хотите, но в этом случае легко забыть, что хрупкость тоже бывает полезной. Например, во многих компаниях принято держать на контрактах с самыми важными, два-три года и больше покупателями продукт (услугу), клиентами наиболее компетентных продавцов. Однако если продукт, сервис или бизнес-модель перестанет отвечать запросам рынка отличные продавцы будут «дожимать» клиента до тех пор, пока его не «заколотит» окончательно. В таком сюжете помимо потери клиента компания получает «в довесок» нехилую дыру в репутации.

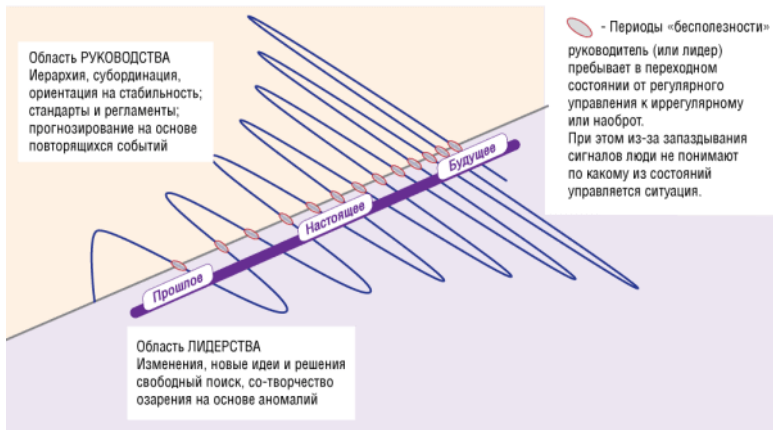
В концепции продуктивной хрупкости клиентов, имеющих опыт взаимодействия с компанией, вполне можно передавать не «самым-самым» менеджерам, а просто толковым,

но с исследовательскими навыками (одна из ключевых компетенций лидера в Коммуниканомике). Если отношения с клиентом начнут «хрустеть» и «пойдут трещинами» – это станет сигналом для концентрации внимания. Дальше стандартный набор операций – понимание, интерпретация, знание, решение и действия, приносящие доход. Или, как в данном примере – предотвращающие критический ущерб.

Руководители в этой модели обеспечивают прочность и упругость. Второе необходимо, наверное, пояснить. По науке упругость это свойство, которое позволяет материалу самопроизвольно восстанавливать форму после того, как на него прекращает воздействовать внешняя сила. Показательный пример упругости бизнес-среды – динамика баланса между работой онлайн- и оффлайн. В первые месяцы локдауна подавляющее число экспертов на всех языках утверждали, что «мир никогда не будет прежним», теперь, мол, асинхронно и онлайн станет основным форматом выполнения бизнес-задач. Мир прежним, конечно, не стал, однако обратный процесс – как в глобальных технологических гигантах, так и в небольших российских компаниях, начался сразу, как только были сняты ограничения. Причем решающим фактором, как показывает мой опыт, стала вовсе не потребность «стоять у сотрудника за плечом». Люди действительно эффективнее взаимодействуют и быстрее разрешают проблемы общаясь лицом к лицу. В сухом остатке – на исполнительном уровне онлайн-работников сегодня опреде-

ленно больше, чем было в 2018 году, но большинство действительно важных вопросов уровня ЛПР решаются, как и в старые добрые времена, в формате очных встреч.

У Лидера и Руководителя разные основания для деятельности, разные источники энергии и разные артефакты. Здесь артефакт – результат деятельности, создающий ощущение ее успешности (правильности). В период «медленного» мира – стабильного, поступательного развития, время от времени досадно прерываемого кризисами (не заставляющими, тем не менее, говорить о наступлении новой нормальности) руководитель двигался вперед и вверх так же стабильно и поступательно. Время от времени – по крайней необходимости или личному влечению – «ныряя» в область лидерства. Сейчас такие «ныряния» необходимы все чаще и глубже, а с пребывание в них затягивается. Поскольку и лидер, и руководитель существуют в этой динамике не сами по себе, а находятся в изменяющейся системе влияний и противоречий – все это сопровождается внутренними колебаниями по законам движения связанных маятников, то есть крайне сложно предсказуемыми.



Итак, в Коммуниканомике руководители управляют процессами, а лидеры – изменениями. Поэтому коммуниканомика – это про конструктивное сотрудничество вторых с первыми. Здесь снова уточнение к формулировке, после которого адепты вдохновляющего лидерства забросают меня гнилыми авокадо.

Лидер в коммерческой компании по статусу вторичен по отношению к руководителю при равной квалификации. То есть (а) может и должен аргументировать свои инициативы на понятном руководителю языке; (б) обязан понимать и учитывать в своих решениях ограничения и источники рисков для руководителя, а также способен представить свои инициативы с учетом этих факторов; (в) обладает достаточной коммуникативной компетентностью для того, чтобы вы-

страивать с руководителем партнерские взаимоотношения, основанные на сотрудничестве и соблюдении баланса интересов сторон и несет за это ответственность.

Только такой подход позволяет, с одной стороны, не «чинить то, что не сломалось», а с другой – обойти большинство характерных для проектов изменений источников сопротивления и неудач.

Вся оставшаяся часть книги посвящена тому, как эти тезисы могут быть воплощены в практике. При этом обязан сразу предупредить, что 80 % содержания будут адресованы лидерам всех уровней. Потому что для руководителей подходящая методология уже есть и называется она регулярный менеджмент. В исполнении истинных экспертов это исчерпывающий и логически непротиворечивый набор инструментов руководителя, позволяющий обеспечивать прочность и упругость бизнес-процессов. Здесь я не стану конкурировать с грандами, а предложу вам познакомиться (если еще не знакомы) с работами управляющего партнера компании «Экопси» и председателя экспертного совета конкурса «Лидеры России» Павла Безручко. Его деятельность, на мой взгляд – один из наиболее успешных примеров многолетнего сосредоточенного труда по глубокой модернизации западного концепта для применения в российской действительности.

Можно сказать, что эта книга – попытка сформулировать аналогичный концепт иррегулярного менеджмента как до-

полнение к регулярному в тех ситуациях, где он работает плохо. Причем обратите внимание, что осваивать иррегулярный менеджмент я предлагаю либо после, либо, на крайний случай, параллельно с регулярным. И уж никак не в отрыве от него.

Нужно четко понимать, что во всех сферах человеческой деятельности, а в предпринимательской особенно, выигрывают системы. Вдохновляющие истории про американские гаражные стартапы, ставшие корпорациями, которые так любят тиражировать «профессиональные спикеры» не про универсальные рецепты успеха, а про то, как отдельно взятые люди сумели быстро переформатировать удачную идею в системный механизм по переработке новых ресурсов (внимания, запроса на информацию, потребность в социализации и т. п.) в деньги. Иррегулярный менеджмент ни при каких обстоятельствах и условиях нельзя рассматривать как замену регулярному. Бизнес – это регулярность. Без иррегулярного компонента он быстро упрется в «стеклянный потолок», но будет работать. Без регулярного – не существует.

Почему это важно?

Потому, что для перехода на стратегический уровень принятия решений из любой позиции необходимо мыслить не событиями, а системами и архитектурами. Конструируя решения для повышения пластичности и снижения хрупкости бизнеса (проекты изменений) без учета его прочности и упругости можно в итоге получить проект, который либо

«не пробьет» сложившуюся систему либо «отскочит» от нее. Либо потребует таких затрат на внедрение, что весь ожидаемый эффект будет растрочен на преодоление сопротивления. Как пытаться просверлить кирпичную стену вязальной спицей. Можно, но зачем?

При этом будем учитывать, что руководитель, в отличие от лидера, имеет внешние опоры в виде регламентов, стандартов, инструкций, методических рекомендаций и прочих нормативных установок, основанных на опыте. Лидер вынужден, как правило, опираться на не подтвержденный статистически опыт (интуицию) и свою индивидуальную конфигурацию сильных сторон. То есть играя на поле руководителя без глубокого понимания правил, по которым ведется игра, он находится в заведомо проигрышном положении. В какой-то момент, погружаясь в тему лидерства, я с абсолютной ясностью понял, что «неформальный лидер» это оксюморон. Как и «формальный». Используется он, в подавляющем большинстве случаев, в практике управления персоналом как эвфемизм для деструктивных персонажей. С одной целью: не называть саботажника – саботажником, бунтаря – бунтарем, а склочника – склочником.

Лидерство всегда проявляется за пределами формальных норм. То есть если мы говорим про лидера – подразумевается, что он или неформальный, или не лидер. Потребность в нем возникает преимущественно в ситуациях, где формальные нормы не оправдывают возложенных на них ожиданий

или (уже) не выполняют те функции, для которых создавались. Ну, или еще не придуманы, так как не было соответствующего опыта. И это можно проверить в каждой конкретной ситуации.

Если в этой ситуации лидер заинтересован в улучшении системы – у него нет иного пути кроме как выступить по отношению к руководителю, «владельцу проблемы», из партнерской позиции. Тогда он действительно лидер. Если же выбирает путь конфронтации – к нему в полной мере применима одна из приведенных выше (или аналогичных по вектору) негативных характеристик. Сказанное вовсе не означает, что у саботажника или склочника нет задатков лидера. Скорее всего есть, но вовсе не по-лидерски он их использует. Я думаю, нет нужды отдельно доказывать, что почти все способы поменять формат применения «протолидера», выступающего в подобных ролях, не избавляясь от него радикально относятся к области коммуникации.

Темная триада лидерства.

В психологии есть понятие «темная триада». Это проявление определенных негативных личностных черт¹⁵, напоминающих симптомы психического заболевания, но проявленных не настолько ярко, чтобы говорить о патологии. Про-

¹⁵ Макиавеллизм, нарциссизм и психопатия.

сто человек предрасположен к манипуляциям, эгоистичному и импульсивному поведению, не склонен к эмпатии и доброжелательности по отношению к другим. Обладатель «темной триады» с медицинской точки зрения по всем признакам психически здоров, но какой-то он «неприятный», некомфортный в общении.

Есть такие свойства и у лидерства. Так же, как составляющие «темной триады» в психологии они являются продолжением качеств, которые в нормальном проявлении позволяют лидеру сохранять позицию, успешно решая сложные задачи в условиях неопределенности. Однако проявленные излишне, без учета объективных параметров ситуации и без связи с контуром руководства, формируют лидера неэффективного.

Эти свойства: героизм, абстрактный оптимизм и неуправляемое внимание.

Первое наверняка представляется вам сейчас наиболее спорным. Тому есть простое объяснение – значит, вы русский.

В прочем, по порядку.

Героизм.

Не щадя живота – своего и других.

В книге Ольги Самоваровой, которую я уже упоминал, меня от души впечатлил обстоятельный, вдумчивый и очень объемный анализ того, что Ольга Владимировна называет «культуронимы». Это фундаментальные сюжеты сказок, поговорок и классических литературных произведений, принятие или отрицание которых определяет для человека его национальную идентичность. Элементы и носители национальной культуры. В частности, она отмечает, что в других культурах не находится ни одного прямого аналога для понятия, являющегося одним из основополагающих культуронимов для русского человека – Подвиг. То есть слова, так или иначе означающие альтруизм, самоотверженность и умение поставить общественные интересы выше личных есть. Но ни одно из них не несет настолько же глубокого социального, эмоционального и истинно национального контекста.

С другой стороны – я обратил внимание, что в русском языке нет прямого аналога английскому «solver» – человек, обычная работа которого решать проблемы. Именно обычная. Рутинная, временами скучная и уж точно не заслужива-

ющая каких-то особых знаков внимания и наград. Для высококонтекстной российской культуры это, конечно же, далеко не самый вдохновляющий образ. Также в русском предпринимательском словаре так и возникло адекватной замены англоязычным терминам «фреймворк» (готовый набор инструментов для решения специализированных задач) и «рефрейминг» (быстрая смена ракурса осмысления ситуации, позволяющая выйти за рамки текущего способа мышления). Поэтому мне придется их использовать при всей моей идиосинкразии к описанию предпринимательской деятельности на языке идеологического противника.

Время от времени – особенно в проблемно-ориентированных сессиях – приходится наблюдать, как человек претендующий на лидерство в группе, начинает формулировать цели так, чтобы их достижение имело признаки подвига. Свою роль в этом процессе он, само собой, старается определить через архетип героя. Пресекаю такие коммуникационные эксперименты всегда немедленно и радикально.

Героизм в управлении изменениями как минимум непродуктивен. Чаще – деструктивен. Мне в этом отношении очень импонирует афоризм неизвестного мне автора о том, что «подвиг – это всегда следствие чьей-то ошибки». Не обязательно злонамеренной. Я бы уточнил – каскада ошибок. Ошибки, выявленные на начальном этапе выполнения задачи, устраняются, как правило, в рутинном, «скучном» режиме. Более того – при достаточном уровне подготовки и

качественной разработке сценариев развития ситуации лидерские задачи превращаются в почти такой же «скучный» процесс, как конвейерное производство. Поскольку число непрогнозируемых ошибок заметно снижается. Однако вряд ли лидеру со стремлением к героизму «отзовется» этот абзац. Однажды примерив на себя костюм героя очень жалко с ним расставаться. Поэтому многие управленцы начинают неосознанно создавать ситуации, в которых без подвига ну совершенно не обойтись. Вот только «обычные» люди, приходящие на работу выполнять обычные задачи, воспринимают такие ситуации с абсолютно другим уровнем воодушевления. В итоге – сопротивление, которое крайне сложно преодолеть. Я его так и называю: «сопротивление подвигу». В общении с клиентами по проектам, подразумевающим глубокую модернизацию бизнес-модели, продуктовой стратегии и/или бизнес-процессов слово «сопротивление» появляется часто и почти так же часто происходит один и тот же диалог. При всей своей очевидности в подавляющем большинстве случаев он вызывает в глазах клиента вспышку неожиданного озарения.

Звучит это примерно так: «Вот смотрите. Вы принимали людей на важные и ответственные позиции¹⁶ исходя из тех

¹⁶ Обычно подобный разговор происходит на уровне собственника или генерального директора в контексте декомпозиции новых для компании вызовов и касается директоров по направлениям или руководителей департаментов. На уровне линейного менеджмента «сопротивление подвигу» меньше, но зато на порядок больше вероятность отложенных последствий в виде локальных бунтов

качеств и умений, которые они приобретали годами. Этот опыт построен на следовании определенным шаблонам и включает индивидуальное понимание правильности тех или иных методов принятия решений. В Вашей компании они выполняли задачи, которые позволяли этот опыт успешно применять и совершенствовать. В изменившихся для Вас и для компании (но не обязательно для них, это вопрос интерпретации) обстоятельствах Вы ожидаете, что они в один момент пересмотрят все принципы, на которых основаны их статус и управленческая самооценка, и начнут принимать радикально иные решения. Какова по шкале от 1 до 10 вероятность того, что Ваши ожидания оправдаются?». Ответы редко бывают больше 4. Дальше разговор идет уже предметный. Либо о коммуникационных средствах повышения значимости, либо о формировании автономной команды изменений с лидерскими функциями и полномочиями.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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