

# Архитекторы смысла

Дан Медовников, Евгений Савелёнок

Российские self-made компании нуждаются в идеологии. Она может оказаться их главным ресурсом в конкурентной борьбе

Деидеологизированные организации не в состоянии не только эффективно развиваться, но и долго существовать. Смерть организации идет по цепочке: идеология-психология-социальные отношения-технологический уровень

Сегодня философия российских компаний построена на лидере, но понятно, что в новых условиях управлять компанией авторитарным путем уже невозможно. И сейчас сложно. А будет просто невозможно

Саморазвивающаяся организация — это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность

Экономика все в большей степени будет управляться системами идей. И в этом смысле деньги будут значить все меньше и меньше, превращаясь в ресурсы все более низких степеней

В середине 80-х годов представители Гарвардской школы бизнеса под руководством Брюса Скотта провели исследование, наиболее сенсационным выводом которого было следующее утверждение: важнейшим фактором снижения конкурентоспособности американской промышленности на мировых рынках является слабая идеологическая работа в американских компаниях. Исследователи рекомендовали заказчикам «в полной мере осознать значение идеологического фактора для экономической эффективности национального хозяйства».

Пока мы занимались тотальной деидеологизацией, деловой Запад все внимательнее приглядывался к идеологии, этому пугающему феномену общественной и хозяйственной жизни, ассоциирующемуся у любого образованного человека с цепочкой главных трагедий проходящего столетия. Во второй половине 90-х рынок экономической и консалтинговой литературы стал пополняться опусами, заголовки которых уже использовали термин «идеология» напрямую, избегая распространенных ранее эвфемизмов вроде «идеалы организации» или «корпоративный дух». А в каком-нибудь учебнике по менеджменту в качестве организаций с образцовым управлением нередко называются такие идеологизированные общественные институты, как церковь, армия или даже мафия.

Напомним, что два года назад озаботился этой темой и наш журнал. Тогда мы, пообщавшись с первыми лицами компаний из самых разных отраслей (от пищевой до хай-тека), обнаружили, что средний российский бизнес относится к слову «идеология» позитивно. Оказалось, что в фирме, как, впрочем, и в любой другой организации, идеология отвечает на главный вопрос: «Зачем мы всем этим занимаемся?», — придавая организационной деятельности смысл. Удалось нам выделить и четыре важные функции идеологии фирмы:

1. она определяет цель, к которой всем необходимо стремиться;
2. мобилизует персонал;

3. задает четкий критерий принадлежности к данному коллективу (принцип разделения «мы-они», или, в более конкретной формулировке из военного лексикона, «свой-чужой»);
4. формирует систему ценностей, которая, в свою очередь, позволяет выбрать допустимые методы для достижения поставленной цели.

Новое исследование, проведенное уже нынешней осенью, еще больше убедило нас в важности этой темы для российского бизнеса. Большинство предпринимателей, с которыми мы беседовали, признавали, что в последнее время «спрос на идеологию» со стороны компаний сильно вырос. Некоторые даже утверждали, что деидеологизированные организации не в состоянии не только эффективно развиваться, но и долго существовать.

## Почему умирают организации

«Смерть организации идет по цепочке: идеология-психология-социальные отношения-технологический уровень. В отсутствие четкой идеологии хотя бы в голове руководителя нет и четких критериев для выработки решений, — утверждает генеральный директор научно-консалтинговой корпорации 'МетаСинтез' **Наталья Никитина**. — Простой вопрос может превратить руководителя в буриданова осла. Например, во что вложить прибыль: в развитие производства, в совершенствование сотрудников, в отдых за границей? Предприниматель, принимая сотни решений в день, все время находится в поисках своей идеологии, бьется за нее, может быть, даже не осознавая этого. Для меня среди компаний, с которыми мы работали, совершенно четко выделяются те, кто сдался — перестал биться, искать свою идеологию. Они постепенно деградируют, люди, несмотря на высокие заработки, уходят со словами: 'Скучно, непонятно, ради чего все это'. Обычные человеческие проблемы в этой ситуации становятся гипертрофированными, потому что нет ничего выше, чтобы 'вело'. Организация падает и падает, затем малейший риск — и все». В терминах системного анализа организация покидает класс «целеустремленных систем» и становится легкой добычей агрессивной и быстро меняющейся внешней среды.

Характерный пример — гибель олигархов. Их организации, преуспевшие только на ниве приватизации материально-технической базы коммунизма, если и обладали какой-то идеологией, то это была, по меткому выражению председателя совета директоров Межрегионального инвестиционного банка **Сергея Кугушева**, «идеология Фрэнсиса Дрейка». «Банда победителей врывается в город и захватывает трофеи, — предлагает метафору Сергей Кугушев. — Причем в первый момент они даже не очень понимают, что захватили. Но с трофеем надо разбираться, как с захваченным кораблем. Топить — экономически неэффективно. Значит, нужно выбросить старую команду и ехать грабить дальше».

«Пиратская» идеология формирует соответствующую систему управления, службу персонала, финансовую политику. Она не в состоянии воодушевить и мобилизовать сотрудников (не говоря уже о партнерах и клиентах), так как истинный смысл деятельности компании в этом случае — обогащение или удовлетворение властных амбиций ее лидера. Они не были не только настоящими предпринимателями, но и настоящими бандитами. Живучесть криминального бизнеса в любом обществе как раз объясняется наличием у него сильной идеологии.

## Пока идеологии не было

Те, с кем мы решили побеседовать об идеологии бизнеса, не были ни бандитами, ни олигархами. Эпоха экономических реформ застала их в самых разных социальных

и идеологических нишах: военные и спецслужбисты, техническая интеллигенция (в том числе работники ВПК), в меньшей степени представители номенклатуры (партийные и комсомольские функционеры), так что начинать свой бизнес им приходилось с нуля.

В стартовой ситуации, которую, по образному выражению генерального директора «Вымпелкома» **Дмитрия Зимина**, можно охарактеризовать как «время, когда вся компания умещалась за одним столом», о сколько-нибудь развернутой идеологии бизнеса говорить не приходилось. По сути она сводилась к нескольким самоочевидным лидеру или лидерской группе утверждениям, не представлявшим собой внятной и целостной системы ценностей и смыслов. Президент холдинга коммерческой безопасности «Альтернатива-М» **Игорь Морозов** рассказывает, что когда в начале 1992-го он с двумя единомышленниками решил покинуть госслужбу (речь идет о Службе внешней разведки), задача была простая: «Нужно было выжить, заработать первые деньги, пустить их в оборот, купить автомобиль, пару коммерческих палаток». Дмитрий Зимин вспоминает об «узком кружке друзей-приятелей, которые всю жизнь проработали в ВПК на заказчиков в условиях полной секретности. Хотелось просто побыть вольными птицами, что-то такое делать, когда мы сами по себе, стать самостоятельными, ни от кого не зависеть».

Однако, когда фирма вставала на ноги и продолжала расти, идеологическая проблематика для ее руководителя становилась все более актуальной. Президент **IBS Анатолий Карачинский** утверждает, что на втором году существования его компания занялась поисками ответов на вопросы, что и почему мы делаем, к чему нам стремиться. Впрочем, задавались этими вопросами далеко не все, и в результате жизнь многих молодых и успешных компаний начинала складываться по «олигархическому сценарию». Вспомните тот же компьютерный бизнес первой половины 90-х. Приватизировать здесь было особенно нечего, но необъятный поначалу спрос привел к тому, что число фирм, занявшихся модным и сверхприбыльным делом, шло тогда на тысячи (!). В первой десятке блистали такие брэнды, как Steepler, Sunrise или «Лэнд», о которых сегодня вспомнит разве что дотошный историк отечественного IT-рынка. Разрушение первых российских бизнес-организаций происходило не менее стремительно, чем их создание. Лидеры компаний, пройдя романтический этап «выживания», быстро обогащались, персонал фирмы увеличивался в геометрической прогрессии, и наскоро скроенные «маленькие империи» оказывались в кризисе.

## Развитие через кризис

Что должно произойти с организацией, чтобы у нее возникла ясная потребность в идеологии? Во-первых, организация должна войти в кризис, во-вторых она должна превратиться в сложную структуру.

По мысли наиболее радикально настроенных наших собеседников, фирма вообще способна найти новый достойный смысл своего существования только в ситуации кризиса, угрожающего ей организационной и экономической смертью.

Невыстраданная в критической ситуации идеология, даже если задаться целью ее сформулировать, останется просто набором банальностей, в которые мало кто всерьез будет верить. «Идеология выходит на авансцену внимания руководителя тогда, когда формализованная процедура принятия решений не работает, — уверен Сергей Кугушев, — когда все определяют три фактора: нехватка ресурсов, дефицит времени и нестабильность внешней среды. Если у вас слишком много ресурсов, полно времени и все стабильно, то ваша организация может управляться совокупностью жестких инструкций, прописанных руководителем, и 'тонкая' настройка управленческой машины с помощью идеологии особо не нужна». Человека в такой организации

эффективнее заменить на работа, который о смысле своей деятельности задумываться не будет, а предприниматель может не беспокоиться о трансляции своей картины мира в головы сотрудников.

Игорь Морозов признается, что его компания уже дважды переживала серьезные встряски. Например, уходит из фирмы кто-то из учредителей или ведущих менеджеров, пытаюсь увести с собой как материальные, так и нематериальные активы — клиентскую базу, сотрудников, технологии. Рушится вся наработанная схема, на рынке неожиданно возникает мощный конкурент, знающий о тебе все изнутри. «Я думаю, именно в этот момент определяется, есть ли у нашей компании разделяемая всеми идеология, — говорит Игорь Морозов, — мы (я имею в виду не только менеджеров, а весь коллектив) еще сильнее демонстрируем преданность идее нашего бизнеса. Я заметил, что после подобных потрясений компания испытывает психологический и экономический подъем. В результате число клиентов только растет, а новый конкурент зачастую становится партнером холдинга». Председатель совета директоров «Хантымансийскнефтегазгеологии» **Николай Богачев** тоже считает, что наибольшая сплоченность персонала и прояснение истинных целей фирмы наступают в тот момент, когда фирме угрожает смертельная опасность, а менеджеры создают антикризисный штаб, и организация практически переходит на военное положение. Специалист по кризисному управлению **Георгий Афанасьев** вообще считает модное нынче понятие «антикризисное управление» в корне неверным: «Глупо пытаться загасить кризис — его надо использовать для развития и поисков своей системы идей».

Рост и структурное усложнение компаний стали еще одной причиной, подтолкнувшей лидеров к поиску идеологии. И увеличение численности персонала, и внешняя экспансия, например формирование новых филиалов и появление внешних акционеров, требуют создания новых механизмов управления и принятия решений. Анатолий Карачинский объясняет, что, когда в фирме работают уже не десятки, а тысячи людей, руководству приходится делегировать «вниз» все больше полномочий и отходить от оперативного управления и контроля, что возможно только в ситуации полного доверия начальника к подчиненному.

«Сегодня мы начинаем работать с одной структурой, которая готова выкупить у нас пятьдесят процентов компании, — рассказывает Игорь Морозов. — Очевидно, что в новых условиях управлять компанией прежним авторитарным способом не удастся. Я думаю, что в акционерных обществах с большим числом учредителей наличие идеологии станет важным условием принятия единого решения».

## **Саморегулирование**

Оба эти фактора — и кризис, и усложнение структуры компании — приводят руководителей к необходимости принципиального изменения принципов функционирования организации. Большинство из них идут по пути **саморазвивающихся организаций**.

«Современный бизнес — это вообще ежедневная драма, — говорит Дмитрий Зимин. — Сотрудники нашей компании не раз спрашивали: когда же наконец будет стабильность? Только совсем недавно мы поняли, что ее не будет никогда. Для выживания на динамичном рынке компания должна обладать способностью к непрерывным изменениям». Причем, по словам Анатолия Карачинского, речь уже может идти не просто об изменении в ответ на воздействия внешней среды (адаптивная стратегия, по мнению наших собеседников, в итоге себя не оправдывает), а о самоизменении или саморазвитии компании, опережающем внешние кризисы.

«Наша цель, — говорит Анатолий Карачинский, — чтобы сотрудники понимали: компания все время идет вверх и они поднимаются вместе с ней».

Любопытно, что здесь наши предприниматели интуитивно ухватили суть проблематики, активно обсуждающейся западными экспертами по идеологии организаций. Термин «саморазвивающаяся (или самообучающаяся) организация» уже стал рабочим. Американский консультант **Петер Сенге** дает следующее определение этому феномену: «Самообучающаяся организация — это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность. Такой организации не достаточно просто выживать, так как она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее. Но творческое отношение к своему будущему невозможно без идеологии».

## Новый тип лидерства

Если руководитель компании взял на вооружение идею «компания должна все время саморазвиваться», ему придется пересмотреть свою роль в ней. В основе традиционного представления о лидере лежит предположение, что люди бессильны, не видят будущего и не способны изменить настоящее. Американский исследователь **Рейнхард Бендикс** пишет, что в лидерских организациях идеология призвана прежде всего «интерпретировать факты власти и повиновения, с тем чтобы нейтрализовать или ликвидировать конфликт между лидером и коллективом и таким образом способствовать более эффективному проявлению этой власти».

В саморазвивающихся организациях все иначе. «Лидеры являются архитекторами, служителями и учителями, — пишет Сенге. — На них лежит ответственность за строительство организации, работники которой постоянно наращивают свою способность понимать сложные явления, уточняют картину желаемого будущего и совершенствуют общие для всех интеллектуальные модели».

Дрейф лидеров российских компаний к изменению своих функций очевиден. «Сегодня философия нашей компании построена на лидере, — говорит Игорь Морозов, — но понятно, что в новых условиях управлять компанией авторитарным путем уже невозможно. И сейчас сложно. А будет просто невозможно». Николай Богачев тоже хочет уходить от лидерского типа организации, считая, что корпорация должна управляться принципами, а не конкретным человеком. Анатолий Карачинский утверждает, что IBS развивалась так быстро и стала «компанией мечты» потому, что она не является «компанией одного человека». «Если еще два года назад я мог сомневаться, то теперь абсолютно уверен в этом. В рамках нашей корпоративной идеологии невозможна ситуация, когда я говорю подчиненным: я так решил, так и будет. Просто я один из тех, кто принимает участие в выборе решения. Мы собираем лучших людей, которых можно найти на рынке. Как правило, лучшие люди — это люди, у которых есть свое представление о том, что и как надо делать. Большая компания — очень сложный организм, и ее деятельность — результирующий вектор, который складывается из разных векторов деятельности ее сотрудников. В 'компании одного человека' у лидера этот вектор самый большой, и он подбирает себе людей с очень маленькими векторами, поэтому в сумме мало что меняется — главное направление задается лидером и изменить его очень трудно. Поэтому наша компания работает как коллективный разум, наблюдается своеобразный синергический эффект».

Таким образом, лидер перестает быть безусловно главным участником процесса. Но это только на первый взгляд. На самом деле роль его усиливается. Просто теперь объектом его управления становятся не столько сотрудники и структуры, сколько идеи

и ценности организации, то есть ее идеология. По мнению некоторых наших собеседников, в ближайшем будущем только организации, обладающие собственной идеологией, могут рассчитывать на успех.

«Само по себе развитие экономики как особого вида человеческой деятельности ведет к системе, когда главным становится непосредственное влияние на сознание людей, — считает Сергей Кугушев. — Экономика все в большей степени будет управляться системами идей. И в этом смысле деньги будут значить все меньше и меньше, превращаясь в ресурсы все более низких степеней.

У меня возникает ощущение, что наиболее продвинутые компании — это компании, чье бытие и житие зависит не от прибыльности, а от капитализации. А от чего зависит капитализация? От количества верных подданных. А нигде подданных не держали только на страхе. Подданным нужен смысл.

И получается очень интересная штука. Идеология становится инструментом реализации экономических задач. Более того, экономика трансформируется в систему, где идеология оказывается сердцевиной. Для наших self-made компаний это просто спасение. Они будут вынуждены идти на очень резкую идеологизацию. Для них это является главным ресурсом конкурентной борьбы, потому что в других ресурсах — деньгах, связях, технологиях — они принципиально проигрывают своим западным конкурентам».

*В подготовке материала принимала участие Елена Рыцарева*