

ГЛАВА 1

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ

БОЛЬШЕ ЯСНОСТИ, МЕНЬШЕ САМОУВЕРЕННОСТИ

Мы приехали к Питеру Друкеру около полудня. В маленькой гостиной на кофейном столике уже стояли банки с безалкогольными напитками, половина все еще в нераспечатанных упаковках. В тот год ему исполнялось 95 лет, а через год, в 2005-м, он умер. Мы собирались поговорить со знаменитым гуру менеджмента¹ о перспективах в сфере труда и управления человеческими ресурсами.

Я вошел в комнату вместе с Аланом Лафли, бывшим в то время CEO компании Procter & Gamble (P&G), Диком Антуаном, HR-директором P&G, и Крейгом Уайнеттом, визионером и директором по развитию P&G. Я был счастлив оказаться в числе приглашенных и впечатлен тем фактом, что CEO одной из лучших компаний в мире прилетел с другого конца страны на корпоративном самолете ради встречи с этим замечательным человеком.

Нас заранее предупредили, что встреча состоится в простой обстановке без обслуживающего персонала. Хозяин дома радушно приветствовал нас в своем скромном доме в стиле ранчо в Клермонте, Калифорния, в двух шагах от Школы менеджмента Друкера при Клермонтском университете. В то время Питер Друкер был уже не так подвижен, как прежде, но не терял остроты и живости ума. Непродолжительное время, которое я с ним провел, изменило мой образ мыслей и вдохновило на создание этой книги.

Он сказал, что в первую половину жизни нужно пробовать свои силы в разных видах деятельности и обязательно работать с самыми разными людьми, поскольку большинство из нас долго не могут разобраться, что мы, собственно, собой представляем и кем хотели бы стать. Старайтесь использовать весь спектр возможностей, учил он нас.

Во второй половине жизни стоит заниматься только тем, к чему лежит душа, и работать только с теми людьми, с кем нравится работать. Увлеченность тем или иным делом — это хорошо, но не следует слишком рано останавливаться на чем-то одном. Категоризация работы не всегда плохая вещь, пока не загоняет вас в категориальную клетку, из которой потом трудно выбраться.

Учитывая, что Питер Друкер приближался к столетнему юбилею, оставаясь при этом в здравом уме, я прикинул, что первая половина жизни длилась у него примерно до пятидесяти лет. Теперь, по прошествии почти двадцати лет с нашей встречи, я понимаю, что он побуждал нас расширять представление о том, как выбирать работу и образ жизни, как мыслить нестандартно, в разных направлениях, особенно на ключевых этапах жизненного пути. Сейчас я уже понимаю, что он охватывал все уровни агрегаций — индивидуальный, организационный и социальный.

ЗАГЛЯНИТЕ ЗА РАМКИ БИНАРНОГО ВЫБОРА

Питер Друкер старался побудить нас выйти за рамки категорий. Пока вы не достигли пятидесятилетия, постоянно пробуйте новые виды деятельности, меняйте работу и окружение. Не позволяйте другим людям (родителям, или друзьям, или преподавателям, или начальнику на первой работе, или компании) слишком рано присваивать вам какую-либо категорию или навешивать на вас тот или иной ярлык. Не ограничивайте себя рамками одного рода деятельности или одной карьерной колеи, если не чувствуете призвания к этому делу. Ищите свое предназначение в этом мире, а не просто место работы.

Многие из моих знакомых родителей считают само собой разумеющимся, что их дети после школы продолжают образование в университете. Однако многие из их детей далеко не уверены в том, что это правильно. Часто молодые люди не имеют четкого понимания, чем им заниматься, сомневаются в ценности высшего образования, не хотят иметь задолженность по студенческому кредиту. Загнанные в тупик необходимостью сделать бинарный выбор — идти или не идти

в университет, — все больше семей принимают решение сделать годовой перерыв в учебе после окончания школы, чтобы дать молодому человеку осмотреться и попытаться осознанно выбрать профессию, которая будет ему по душе. Этот «промежуточный» год может служить наглядным примером результата мышления полного спектра.

Часто родители имеют более конкретные виды на будущее, чем их дети. Мой молодой коллега Гейб Сервантес стал моим научным ассистентом после окончания колледжа Уильямса. В своей семье он был первым, кто получил высшее образование, и первым, кто родился в США (его родители — иммигранты из Мексики). После окончания колледжа, до работы со мной, он успел потрудиться в разных местах и собирался продолжить образование в последипломной юридической школе. Однако изменил свои планы, пришел в Институт будущего и начал вместе со мной работать над этой книгой. Его семья была в шоке: они хотели, чтобы он стал юристом, а не футурологом. Собственно говоря, они даже не слышали о такой профессии. У Гейба была та же цель, что и у его родителей: поступить в юридический вуз и упорно двигаться вверх по карьерной лестнице, чтобы в конце концов получить право консультировать топ-менеджеров корпораций. Он принял решение работать со мной, чтобы быстрее набраться опыта взаимодействия с топ-менеджерами, но его родители не понимали и даже не могли представить, что бывает и такой путь к карьерному успеху. Гейб в любой момент мог пойти в юридическую школу, но предпочел получить более богатый практический опыт, прежде чем сделать свой выбор.

Питер Друкер настойчиво советовал руководителям Procter & Gamble давать своим сотрудникам широкий выбор возможностей, помогать им справляться с проблемами и принимать оптимальные решения. Не следует исходить из того, что люди будут всегда следовать по накатанной карьерной колее. Побуждайте их время от времени вырываться из привычных рамок.

Большинству из нас не удастся найти свое призвание в ранней молодости. Многие вообще его не находят и проводят долгие часы и годы на работе, которую они не то что не любят — она им даже не нравится. Сам Друкер начинал трудовую деятельность как журналист и сменил не менее шести разных профессий. Конечно, он нашел свое призвание задолго до нашей встречи тем солнечным днем, но только когда ему было хорошо за шестьдесят, он остепенился и полностью отдался своему истинному призванию.

Когда Алан Лафли встал во главе компании Procter & Gamble, он произнес свою первую речь в Чикаго для бывших сотрудников компании.

До этого момента компания — бастион подбора персонала из собственных рядов — даже не имела понятия о существовании сети бывших сотрудников P&G. Бывших сотрудников нередко воспринимают как раздражающий фактор. В той речи Лафли обращался к ним как к влиятельной группе и части семьи P&G, куда входят и нынешние, и бывшие сотрудники. Эта идея была воспринята весьма благосклонно.

За пределами P&G бытовало мнение, что даже несколько лет работы в компании дают огромные преимущества для резюме — может быть, не менее значимые, чем получение степени MBA. Внутри самой компании было принято считать, что сотрудники должны или повышать свой профессиональный и личностный уровень, или увольняться. Компания продвигала по карьерной лестнице людей из собственных рядов и редко нанимала старших руководителей извне. Я работал с P&G с тех пор, как окончил магистратуру, и с первых же дней усвоил: не стоит упоминать о тех, кто ушел из компании. Мне казалось, что, уходя, они как будто умирали, или, по крайней мере, их жизнь теряла смысл, поскольку они покидали флагманский корабль. Алан Лафли изменил это.

Лафли очень привлекла идея Друкера о пользе экспериментаторского подхода к жизни. Когда я показал ему черновик этой главы, он рассказал, что, учась в колледже, каждый год менял основной предмет специализации: вместо математики занимался английским, английский менял на французский, а французский на историю. Однажды он потратил 47 недель, чтобы научиться бегло говорить на иврите. Он грузил вагоны на железной дороге, работал штамповщиком и управлял клепальным станком на заводе по производству металлоконструкций, преподавал несколько разных предметов в качестве учителя на заменах в старшей школе. Только в тридцать лет он начал работать в P&G. В электронном письме он вспоминал о нашей встрече с Питером Друкером: «Я думаю, Друкер был прав, говоря о том, что нельзя слишком рано оседать на одном месте, нельзя застревать в какой-либо одной должности или профессии».

ТРУДОУСТРОЙСТВО VS ВОЗМОЖНОСТЬ ТРУДОУСТРОЙСТВА

Став генеральным директором, Лафли заметил, что компания не может и дальше гарантировать пожизненное трудоустройство, но может и будет предоставлять пожизненную *возможность* трудоустройства.

Это стало важнейшим шагом в сторону мышления полного спектра в отношении работы и жизни.

В итоге новый CEO признал сообщество бывших сотрудников P&G («брошенных детей», как они шутливо называли себя). Компания до сих пор придерживается правила продвигать собственных сотрудников, но теперь она стала вводить в практику более инклюзивный подход к найму персонала. Существует широкий спектр возможностей для выбора варианта сотрудничества и сохранения связи с коллективом, и неважно, будете вы штатным сотрудником на полный рабочий день или нет. Несмотря на то что я никогда не был сотрудником компании, я все равно ощущаю себя частью ее сообщества.

Эта гигантская корпорация постепенно отказалась от восприятия персонала по принципу, работает человек в организации или уволился. Теперь это уже не бинарный выбор. Став так или иначе частью сообщества P&G, люди остаются в ней навсегда.

В свое время для сотрудников, которые надеялись проработать здесь всю жизнь, отсутствие гарантии пожизненного трудоустройства казалось плохой новостью, но в долгосрочной перспективе выяснилось, что все не так плохо. Иметь множество возможностей для трудоустройства в течение жизни гораздо лучше, чем быть привязанным к тому месту работы, на котором вам не хотелось бы оставаться до пенсии. В настоящее время существует широкий спектр вариантов работы в P&G, включая и возможность — но не гарантию — пожизненной работы в штате. В любом случае быть причастным к работе в Procter & Gamble — это престижно.

Я получил аналогичный урок в процессе работы с персоналом в Институте будущего. Я много вкладываю в обучение и развитие молодежи, которую мы принимаем на работу в Институт, и мне бесконечно жаль расставаться с этими людьми, когда они принимают решение уйти. Теперь я знаю, что увольнение из Института — это не конец. Наоборот, это начало развития нового типа взаимоотношений. Иногда бывшие штатные сотрудники выступают в роли клиентов Института, порой они становятся коллегами, с которыми мы сотрудничаем по тем или иным вопросам. Раньше мои представления о наемном служащем были ограничены определенными рамками.

Категории ограничивают наше видение картины мира. Они давят на нас. Они могут стать той самой клеткой, из которой трудно вырваться.

Какие категории следует использовать, чтобы описать самого себя? Какие категории вы используете для описания других людей?

В ближайшее десятилетие мы будем постепенно отказываться от жесткого категориального мышления и переходить к гибкому стилю мышления полного спектра по отношению к отдельным индивидам (к себе и другим), разного рода организациям (включая бизнесы, некоммерческие, религиозные и государственные организации) и обществам. Вот несколько примеров изменений в сторону расширения горизонта возможностей, которые нас ожидают по мере того, как популярность мышления полного спектра будет набирать обороты.

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ

Как показывает таблица 1.1, каждый человек меняется в сторону обладания множественными идентичностями, которые будут приобретать все большее значение, по мере того как следующее поколение интернет-технологий охватит весь мир и виртуальные идентичности станут столь же важными, как и реальные. Каждый человек, в сущности, будет представлять собой множество разных идентичностей в разные моменты и в разных точках пространства.

Выбор идентичности для себя может стать важным способом формирования чувства общности с другими. Категоризация — один из способов формирования идентичности и чувства самооценности. Для некоторых людей важно также категоризировать то, кем они не являются. Для многих их чувство самости определяется принадлежностью к той или иной категории: «я чернокожий», или «я христианин», или «я еврей», или «я профессор». Однако постепенно идентичности станут более изменчивыми, текучими и сложными, многослойными.

Таблица 1.1. Мышление полного спектра на индивидуальном уровне

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Каждому индивиду присваивается одна роль или должность	Каждый индивид будет исполнять разные роли при меньшем количестве должностей
Каждый индивид имеет фиксированную идентичность	Каждый индивид будет иметь разные, изменчивые и многослойные идентичности в реальном и виртуальном пространствах
Покупатели считаются пассивными потребителями продуктов	Ожидается появление активных и заинтересованных покупателей, занимающихся поиском продуктов, услуг, новых впечатлений и личностных трансформаций

Категоризация других — дело гораздо более проблематичное и рискованное. Она может быть субъективной, оценочной и унижающей достоинство. Постепенно люди и институты начинают более осмысленно относиться к тому, как они категоризируют окружающих.

В прошлом рекламная стратегия часто строилась на сегментации, разбиении совокупности потенциальных потребителей на целевые аудитории. Однако потребителя будущего окажется намного труднее отнести к той или иной категории. Каждый индивид станет представлять собой разные идентичности в смешанном виртуально-реальном мире. Потребителя будущего не устроит даже обозначение «потребитель», поскольку этот термин будет восприниматься как слишком пассивный. Каждый человек станет представлять собой множественную идентичность. К счастью, новые цифровые инструменты помогут нам мыслить в масштабах всего континуума возможностей, а не только втискивать людей в те или иные узкие категории.

Компании перестанут маркировать тех, кто покупает их продукты, как потребителей, будут называть их «люди» и постараются разобраться, какие идентичности выбирают эти люди в разные периоды своей жизни. Например, в компании Walt Disney World потребителей называют гостями.

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Каким образом осуществляют категоризацию современные организации? Как изменится этот диапазон возможностей в будущем? Какие типы организаций кажутся вам наиболее привлекательными?

Как показывает таблица 1.2, организационные формы начнут приобретать все более гибкий характер.

Таблица 1.2. Мышление полного спектра на уровне организаций

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Традиционные виды работы	Больше подработок и других менее формальных и более гибких способов зарабатывать на жизнь без устройства на постоянную работу
Специализированные роли: менеджера, штатного сотрудника, руководителя, подчиненного, наемного работника	Разные гибридные роли для каждого сотрудника при меньшем количестве штатных должностей, расширение применения компьютерных технологий и автоматизация ряда работ

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Командно-контрольный стиль управления	Лидеры, имеющие ясное видение цели, к которой они стремятся, но гибкое представление о путях ее достижения
Устоявшиеся иерархические отношения с жесткими схемами организационной структуры и порядком подчинения	Больше организаций, принимающих разную форму, в которых иерархические структуры преходящи и сменяют друг друга
Централизованное управление	Распределенная власть (распределение власти по горизонтали)
Фокус на производстве продукции	Фокус на всем спектре ценности бизнеса — от продуктов до предоставления услуг, подписки, опыта, впечатлений и трансформаций
Большая закрытость и обращенность внутрь	Большая открытость и обращенность вовне

Системы строгой иерархии будут достаточно эффективны в медленно изменяющихся предсказуемых условиях, но подобного рода стабильность станет редким явлением. Большинство из нас окажутся в постоянном круговороте, попеременно выполняя роли руководителей и подчиненных.

Таблица 1.3. Мышление полного спектра на уровне общества

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Фокус на отдельных сообществах, странах или культурах	Фокус на широком разнообразии культур, ценностей и убеждений внутри разных обществ и культур
Централизованные формы управления	Управление распределенного типа
Национализм	Глобализм и регионализм
Фокус на культуре: мы против них	Фокус на кросс-культурном сходстве: что между нами общего
Власть в руках немногих	Власть распределена между многими
Изолированность	Взаимосвязанность
Поколенческие когорты, ограниченные рамками возраста	Активизация молодежи (или молодежное протестное движение), обладающей цифровой грамотностью, поддерживающей глобальное сетевое взаимодействие и расширяющей свое влияние

Иерархии командно-контрольного типа не так эффективны в быстро меняющихся непредсказуемых условиях. В главе 8 я расскажу о формировании в армии более гибких форм иерархии, которые при

сохранении такого понятия, как ясно выраженный замысел командования, смогут обеспечивать гораздо больше гибкости в выборе способов исполнения этого замысла.

В динамично развивающихся организациях будущего люди будут исполнять разноплановые роли. Руководители станут превращаться в подчиненных по мере изменения реализуемых проектов, затем снова возвращаться к роли лидеров. Организации станут всячески поддерживать и поощрять такого рода модель поведения. Границы организации окажутся более проницаемы, поскольку люди не сидят на одном месте: одни приходят в организацию, другие увольняются. Например, в командах сил специального назначения люди исполняют разные роли в зависимости от обстоятельств и при этом так или иначе задействуют навыки из своей области компетенции.

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НА УРОВНЕ ОБЩЕСТВА

Какими категориями пользуются общества и культуры для описания своих граждан? По мере роста культурно-этнического разнообразия привычные демографические категории станут размываться, все больше людей будут относить себя к категории «другие». Когда раньше людям задавали вопрос о принадлежности к какой-либо церкви, ответ на него не вызывал затруднений. Теперь же многие относят себя к «духовным, но не религиозным» людям. Удобные в прошлом категории постепенно ломаются, и это вызывает у людей чувство дискомфорта. Они хотят точно знать, кто входит в ту или иную категорию, а кто нет. Таблица 1.3 показывает, в каком направлении будут происходить изменения в ближайшем десятилетии.

По мере роста миграционных потоков появляется все больше негативных стереотипов и возрастает потребность в мышлении полного спектра. Некоторые страны и культуры продолжают цепляться за удобные категории прошлого, но будущее все равно потребует формирования мышления полного спектра и его применения на практике.

Питер Друкер был одним из представителей этого нового типа мышления, хотя и не имел в своем распоряжении цифровых инструментов, которые создаются и постепенно проникают в повседневную жизнь. В следующем десятилетии инструменты, необходимые для этого стиля мышления, станут непрерывно совершенствоваться, чтобы соответствовать растущей потребности в новом образе мышления.

Ограничивающие категории уступят место мышлению полного спектра, но этот переход не будет легким.

«Молодежтрясение», или всплеск молодежного протестного движения, — один из терминов, которые я использовал для описания молодых людей, выросших в окружении цифровых средств коммуникации и возлагающих большие надежды на мир, в котором они живут. Эти молодые люди будут обладать видением будущего и инструментами, позволяющими мыслить в широком диапазоне возможностей и изменять мир к лучшему. Например, после стрельбы в школе в Паркленде, штат Флорида, учащиеся старших классов быстро объединились, создав национальное движение за контроль над оружием. Этих молодых людей нельзя втиснуть в рамки какой-либо определенной когорты, потому что они слишком разные, совсем не похожи друг на друга, но мы пока не знаем, будут ли различия между ними столь же существенны, когда они повзростеют.

Я пишу эту книгу, рассматривая мир сквозь призму проектирования будущего. Если вы читаете ее сейчас, знакомство с понятием мышления полного спектра и навыки его практического применения будут вашим конкурентным преимуществом. А позже новый образ мышления станет одним из необходимых условий успешной деятельности на любом поприще.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

