

СИСТЕМНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1

ВАНИ-МИР И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ГИБКОСТЬ

За последние годы мы столкнулись с усилением цифровизации, выгоранием, пандемией, локальными войнами.

Современный мир — это VANI-мир:

- *Хрупкий (Brittle)*. Привычные системы могут рухнуть в любой момент. Они кажутся непоколебимыми, пока не столкнутся с новой подрывной технологией или «черным лебедем».
- *Беспокойный (Anxious)*. Мир держит в состоянии стресса всех и всегда. Невозможно предсказать, что случится дальше.
- *Нелинейный (Nonlinear)*. Связанность мира усиливается, теперь сложнее понять последствия каждого отдельного явления.
- *Непонятный (Incomprehensible)*. Приходится принимать решения в ситуации неопределенности и двигаться на ощупь.

Атомы против битов и цифровизация

До появления интернета распространение продукта было ограничено скоростью производства. А производству требуются сырье, квалифицированная рабочая сила и эффект масштаба. Для успеха готового продукта также были необходимы канал продаж, массовая реклама и освещение в прессе. Все это состоит из атомов, которые подчиняются законам физики.

Автомобили охватили 50 млн клиентов только через 62 года с момента изобретения. Телефоны появились в 50 тыс. домов уже через три года (рис. 1.1).

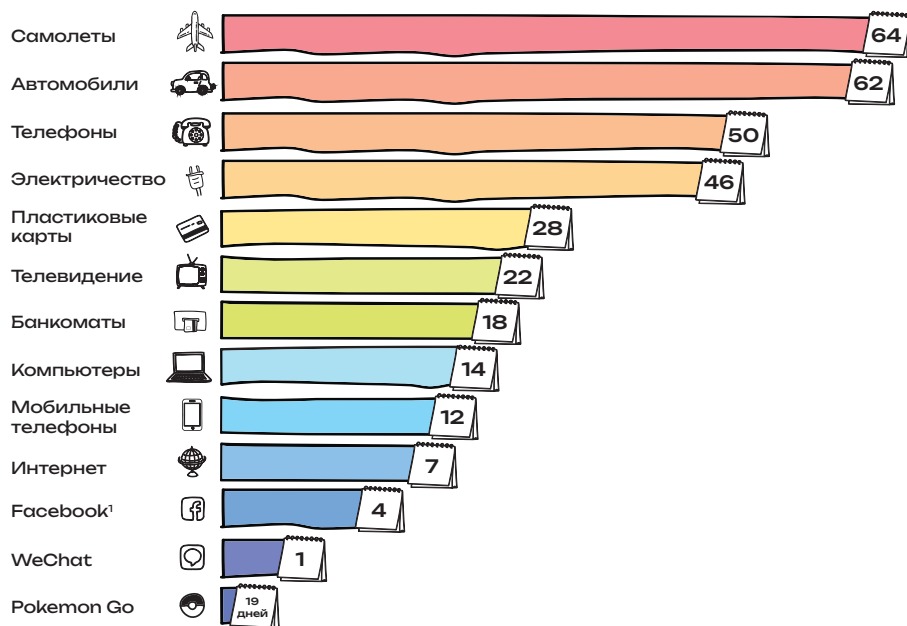


Рис. 1.1. Интернет-сервисы очень быстро охватили 50 млн пользователей

Цифровые продукты распространяются со скоростью лесного пожара. Игра Pokémon Go привлекла 50 млн пользователей за 19 дней. А с 4 млрд пользователей в интернете следующий цифровой продукт может достичь этого рубежа еще быстрее — за несколько дней или даже часов. В наше время не обязательно производить физический товар — можно создать полезный фрагмент кода, который будет тиражироваться бесконечное количество раз с минимальными затратами.

Мир клиента, а не производителя

В начале прошлого века Генри Форд сказал: «Вы можете купить автомобиль любого цвета, если он черный». Как много изменилось с тех пор!

¹ Компания Meta, которой принадлежит Facebook, признана экстремистской, ее деятельность на территории РФ запрещена.

Теперь мы живем в мире клиента, а не поставщика. Только за последний год 71 % клиентов сменили бренды. По мере того как они становятся влиятельнее благодаря соцсетям, все большее значение приобретает клиентский опыт.

В исследовании Salesforce 88 % клиентов заявили, что опыт взаимодействия с компанией так же важен, как и ее продукты. Всего четыре года назад этот показатель был на 8 % меньше. Теперь клиенты оценивают опыт, который вы им предоставляете, наравне с вашими продуктами и услугами.

Недавнее исследование McKinsey показало, что продолжительность жизни компаний из списка Standard & Poor's 500 в 1958 году в среднем составляла 61 год. Сегодня — меньше 18 лет. McKinsey считает, что в 2027 году 75 % компаний из списка Standard & Poor's 500 попросту исчезнут. Запросы пользователей больше нельзя игнорировать.

Организационная гибкость

В BANI-мире процветают компании, способные адаптироваться к изменениям на рынке. Они демонстрируют организационную гибкость.

Способность эффективно и быстро адаптироваться под любые изменения и создавать максимум ценности и клиентского опыта.

Майкл Биддл¹, соавтор Agile-Манифеста

Ультимативная цель любой коммерческой организации — максимизация ценности. Но она не находится под полным контролем компании. Есть рынок, конкуренты или события, над которыми люди не властны. Максимизация ценности — финальный результат, а полностью контролировать можно только организационный дизайн: стратегию, структуру, процессы, награды, HR-политики.

Для максимизации ценности гибкая или agile-организация развивает три способности: *адаптивность*, *скоростное обучение* и *скоростную рефлексию* (рис. 1.2).

¹ Бизнес-гибкость, <https://medium.com/@mikebeedle/enterprise-scrum-business-agility-71e01a3380e>.

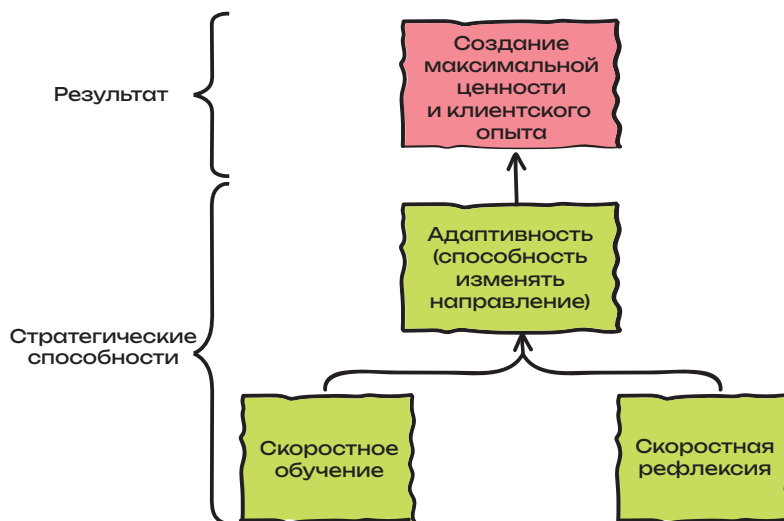


Рис. 1.2. Ключевые способности гибкой организации взаимосвязаны

Скоростное обучение

Это способность быстро узнавать об изменении потребностей клиентов, трендов и технологий. Важно понимать, что скоростное обучение не равно быстрой доставке и короткому Time2Market. Быстро поставлять продукты недостаточно — необходимо также работать с обратной связью и корректировать план. Обучаться быстро можно и без поставки продукта, скажем, если проверять гипотезы с помощью подходов Lean Startup¹ и Product Discovery².

Скоростное обучение легче всего продать менеджменту. Но одной скорости недостаточно. В среде, где возникают неожиданные препятствия, требуется и умение резко менять свое направление. Катастрофа «Титаника» тому пример. От обнаружения айсберга до решения о смене курса прошло 52 секунды, но корабль был настолько неповоротлив, что предотвратить столкновение не удалось.

¹ https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливый_стартап.

² https://productframework.ru/product_discovery.

Скоростная рефлексия

Если скоростное обучение направлено на внешнюю среду и рынок, то скоростная рефлексия показывает, насколько организация способна меняться и перестраиваться изнутри. В нее входят короткие циклы обратной связи по внутренним процессам, структурам и способностям команд и подразделений.

Адаптивность

Адаптивность — это использование двух типов обучения для смены направления на уровне продукта (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Гибкая организация быстро и дешево переключается между работами

Запросы рынка меняются. Вчера клиенты хотели «зеленые» фишки, сегодня — «желтые», завтра — «красные».

Адаптивность – способность людей, вовлеченных в разработку и поддержку продукта, переключаться на новые запросы с минимальными издержками.

Это значит, что команды должны уходить от излишней специализации и уметь работать с разными задачами по продукту. В основе адаптивности лежат доменные и технические знания по областям продукта.

В погоне за продуктивностью менеджмент использует узкую специализацию подразделения и команды, принося в жертву адаптивность. Компании создают флот из скоростных «команд-титаников», способных двигаться лишь по неизменной траектории. Проблему пиковых нагрузок

традиционно решают через наем. Так со временем специализация только усиливается, а способность к адаптации снижается, потому что при каждом цикле сужается область, на которой фокусируются команды (рис. 1.4).

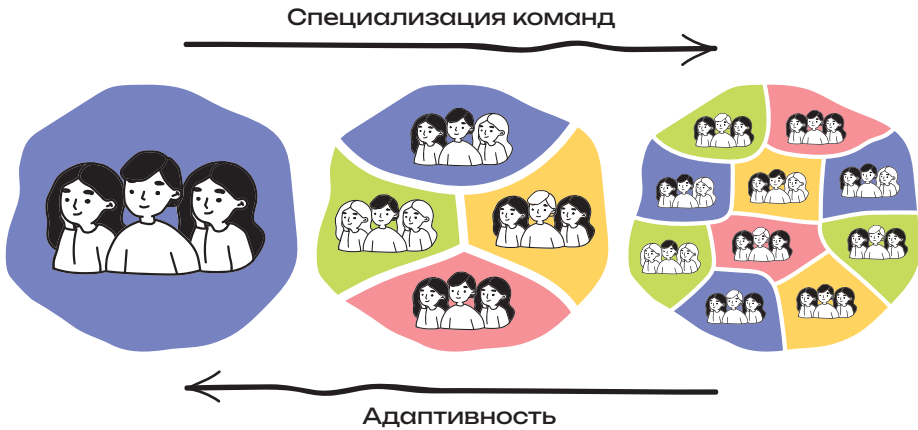


Рис. 1.4. Продуктовая фрагментация со временем и «команды-титаники»

Если этот цикл многократно повторяется, продукт могут разрабатывать десятки команд, каждая из которых знакома лишь с малой его частью. Представьте себе программный продукт, состоящий из 100 пользовательских скринов и разрабатываемый 100 командами. Если каждая команда работает лишь со своим скрином, то перед нами — высокопродуктивная, но крайне хрупкая система. С другой стороны, представьте себе, что все команды способны работать с десятью, двадцатью, а то и со всеми скринами. И при этом все делать качественно. Такая система будет высоко адаптивной.

Основные идеи

- Цифровые продукты распространяются значительно быстрее, потому что в современную эпоху не обязательно производить физический товар.
- Клиенты оценивают опыт, который вы им предоставляете, наравне с вашими продуктами и услугами.
- Продолжительность жизни компаний снижается.
- Организационная гибкость — это способность эффективно и быстро адаптироваться под любые изменения, создавая максимум ценности и позитивного клиентского опыта.

- Agile-организация развивает три способности: адаптивность, скоростное обучение и скоростную рефлексию.
- Скоростное обучение — это способность быстро узнавать об изменении потребностей клиентов, трендов и технологий.
- Скоростная рефлексия показывает, насколько организация способна меняться и перестраиваться изнутри.
- Адаптивность — способность людей, вовлеченных в разработку и поддержку продукта, переключаться на новые запросы с минимальными издержками. В основе адаптивности лежат доменные и технические знания по областям продукта.
- В погоне за продуктивностью менеджмент излишне специализирует подразделения и команды, принося в жертву адаптивность.

СТРАТЕГИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И СПОСОБНОСТИ

Бытует мнение, что главное — нанять правильных людей, и они будут эффективно взаимодействовать, невзирая на границы подразделений, существующие KPI и бонусы. Мол, грамотный подбор людей с лихвой компенсирует недостатки структуры и процессов.

Да, есть люди, которые могут идти против системы, но их единицы. Остальные двигаются по пути наименьшего сопротивления и в границах, заданных системой. В контексте компании этой системой является организационный дизайн.

Плохая система всегда побеждает хорошего человека, каждый раз.
95 % производительности зависит от системы.

Эдвард Деминг

Яркий пример того, что в первую очередь нужно менять систему работы, а не людей, — NUMMI, совместное предприятие Toyota и GM. Завод во Фримонте был худшим заводом GM. Там регулярно проходили забастовки, прогулы были нормой. Рабочий мог получить алкоголь, наркотики и секс на рабочем месте. Сборщик мог оставить банку из-под колы в дверной панели, чтобы она брэнчала и раздражала покупателя.

Toyota не стала нанимать новых людей, вместо этого изменила систему работы. Например, сместила фокус с количества на качество. Раньше конвейер на заводе никогда не останавливался — важнее было выпустить нужный объем, а не исправить все недочеты. Рабочие перестали обращать внимание на то, что двигается по конвейеру. С него могла сойти машина одной модели с капотом от другой, без руля и тормозов. После прихода японцев каждый рабочий мог остановить конвейер с помощью шнура и устранить проблему сразу, как только она возникла.

Японцы изменили поведение американских рабочих через изменение системы работы и научили их собирать автомобили высокого качества.

«Звездная модель» организационного дизайна

«Звездная модель» Джея Гэлбрейта¹ — известная модель организационного дизайна. Политики проектирования попадают в одну из пяти категорий: *стратегия, структура, процессы, награды* и *HR-политики* (рис. 1.5).

- **Бизнес-стратегия.** Самый важный элемент организационного дизайна задает направление движения. Это верхнеуровневый план, который описывает миссию и стратегические цели, рынки и сегменты клиентов, ключевые продукты и уникальное торговое преимущество. Тут же находится стратегический фокус: продуктовый, клиенто- или операционно-центричный (см. раздел «Стратегический фокус» этой главы).
- **Структура.** От нее зависит распределение власти и полномочий в организации. Здесь появляются подразделения и роли. Можно создать кросс-функциональные подразделения (команды, дивизионы), функциональную организацию (IT, продажи, риски) или матричный гибрид. Выстроить иерархическую структуру или пойти в сторону плоских организаций и холакратии/социократии.
- **Процессы.** Это процессы интеграции и координации, которые нужны для склейки подразделений и ролей после распределения полномочий и зон ответственности. Бывают горизонтальными, например между командами в подразделении, и вертикальными, как процесс бюджетирования и целеполагания.

¹ https://alphapedia.ru/w/Jay_R._Galbraith.

- **Награды.** Их цель — синхронизировать цели сотрудников со стратегическими целями организации. Они описывают бонусы, компенсации, схемы продвижения по карьерной лестнице, разделение прибыли. Например, Netflix отказался от бонусов в пользу больших окладов. Зарплата может быть за знания и навыки, а может выплачиваться, исходя из должности сотрудника.
- **HR-политики.** Это критически важный элемент для реализации стратегии. Описывает процессы найма, развития, удержания и увольнения сотрудников. Например, гибкие организации состоят из кросс-функциональных команд, в которых люди становятся мультифункциональными специалистами и помогают друг другу. В матричных организациях полезны люди, которые хорошо справляются с конфликтами.



Рис. 1.5. Звездная модель организационного дизайна

В «звездной модели» нет культуры. Она важна, но менять в первую очередь следует организационный дизайн, потому что система определяет паттерны поведения людей. Культура как тень — чтобы она изменилась, нужно воздействовать на субъект и источник освещения.

Лидеры не могут напрямую менять культуру. Они воздействуют на нее, внося изменения в «звездную модель».

Джей Гэлбрейт