

Содержание

Прежде всего	8
1. Введение	11
2. Красная линия для «бирюзовой» организации	12
2.1. Организационные условия зависят от внешней среды	13
2.2. Формализация и сложность бизнеса определяют требования к квалификации персонала	15
3. Какими бывают организации	17
3.1. На одном рынке могут быть эффективными разные бизнес-модели	17
3.2. Локальная иерархия культур	19
3.3. Пост- и доорганизационные структуры	24
3.4. В одной организации может сосуществовать несколько культур	25
3.5. Матрица структур и эффективность организации	27
3.6. Четыре квадрата конкурентных условий	30
3.7. Эффективность культур	33
3.8. Повторяем главное	35
4. Эффективность организаций	37
4.1. Управленческие инструменты — часть корпоративной культуры	37
4.2. Управленческие инструменты работают только в подходящей ситуации	38
5. Ценности сотрудников и корпоративная культура	41
5.1. Управленческие инструменты требуют определенных личных качеств от сотрудников	41
5.2. Каждая корпоративная культура поощряет в сотрудниках свой набор качеств	43
5.3. Незнание собственной корпоративной культуры и ценностей своих сотрудников ослабляет организацию	46

5.4. Предварительно оценить культуру организации можно по ее недостаткам	47
5.5. Преемственность ценностей культур	49
5.6. Сотрудников с нужными личными качествами нужно не только искать, но и воспитывать	51
5.7. Руководитель воспитывает личным примером.....	53
6. Как правильно менять организацию.....	55
6.1. Проводим исследование ценностей и компетенций компании.....	56
6.2. Преодолеваем внутреннее сопротивление.....	58
6.3. Четыре рычага трансформации.....	59
6.4. Первый рычаг: увольнять тех, кто отказывается вести себя правильно	62
6.5. Второй рычаг — рассказать людям, как и почему им нужно измениться и что их ждет	62
6.6. Третий рычаг — менять систему управления персоналом	63
6.7. Четвертый рычаг — изменение бизнес-процессов и оргструктуры.....	64
6.8. Повторяем главное.....	65
7. Культура принадлежности (семейная культура).....	67
7.1. Семейная культура — древнейшая.....	67
7.2. Культура принадлежности еще не организация.....	68
7.3. Сильные стороны семейной культуры.....	70
7.4. Опыт работы в семейной компании бесценен.....	71
7.5. Слабые стороны семейной культуры.....	72
7.6. В семейной культуре нет ни делегирования, ни обратной связи.....	72
8. Автократия (культура силы).....	74
8.1. Полторы тысячи лет автократии.....	74
8.2. Автократия наиболее эффективна в ситуации быстрых изменений в не очень сложном бизнесе.....	75
8.3. Главный управленческий инструмент автократии — постановка задачи	77
8.4. Сильные стороны автократии.....	78
8.5. Разновидности автократии: культура волюнтаризма и культура попустительства.....	80
8.6. Слабые стороны автократии	80

9. Технократия (культура правил)	84
9.1. Запрос на технократию появился в середине XIX в.	84
9.2. Технократия — это локомотив	85
9.3. Сотрудник технократии должен уметь работать по инструкции	86
9.4. Главный управленческий инструмент технократии — инструкция	87
9.5. Технократия нацелена на непрерывное увеличение эффективности	88
9.6. В России очень немногие организации верно составляют правила	91
9.7. Темная сторона технократии	92
9.8. Слабые стороны технократии	92
9.9. Технократия — культура, которая обеспечивает максимально быстрый рост организации	94
9.10. Повторяем главное	95
10. Меритократия (культура успеха)	99
10.1. Меритократия возникла во второй половине XX в. и доминирует до сих пор	99
10.2. Меритократия рассчитана на самодвижущихся людей	100
10.3. Менеджерские практики в меритократии меняются	101
10.4. В меритократии появляются индивидуальный план развития и индивидуальный карьерный план	102
10.5. Руководитель в меритократии не только тренер, но и игрок	104
10.6. Меритократия производит инновации регулярно	105
10.7. Поведенческий маркер сотрудника меритократии — работа из дома	106
10.8. Инструменты меритократии в неподходящей культуре приносят вред, а не пользу	107
10.9. Слабые стороны культуры успеха	108
10.10. Обманчивое сходство меритократии и автократии	110
10.11. Обманчивая простота меритократии	111
11. Демократия (культура возможностей)	112
11.1. Демократия — молодая и креативная корпоративная культура	112
11.2. Организаций в культуре возможностей еще очень мало	113

11.3. В демократии работник сам формирует цели	114
11.4. Анализировать эффективность конкретных моделей демократии мешает «проблема выжившего»	115
11.5. Переход в культуру возможностей — одно из направлений инвестиций	116
11.6. Демократия — более дорогая культура	117
11.7. Естественное ограничение размера демократической компании — 150 сотрудников	118
11.8. Популяционное выживание и консенсус	120
12. Анархия («бирюзовая» организация, культура синтеза)	122
12.1. Повторяем главное	123
13. Практика. Определение концепции трансформации	126
13.1. Трансформация всегда вынужденна	126
13.2. Определяем главные цели и проблемы своей компании	127
13.3. Определяем барьеры, которые нужно преодолеть	130
13.4. Выбираем направление трансформации	131
13.5. Трансформация — это инвестиции, которые по силам компании	133
13.6. Страхи руководителя и персонала	134
14. Практика. Диагностика и выбор целевой корпоративной культуры	139
14.1. Прямые опросы бесполезны	140
14.2. Чтобы узнать реальные ценности, спрашиваем максимально конкретно, без общих вопросов	142
14.3. Поощряемое поведение — то, что отделяет наиболее эффективных сотрудников от наименее эффективных	143
14.4. Какое поведение на самом деле поощряется в России	145
14.5. Выбираем направление трансформации и целевую культуру	148
15. Практика трансформации. Отбор персонала	149
15.1. Меняем около 10% персонала	149
15.2. Из культуры принадлежности в автократию: разрушаем семейственность, навязываем ответственность	151
15.3. Из автократии в технократию: внедряем компетенции и независимые инструменты оценки	153

15.4. Из технократии в меритократию: через операционную процедуру и кадровые комитеты.....	157
15.5. Из меритократии в демократию: высокая квалификация и правильное поведение.....	159
16. Практика трансформации. Трансляция ценностей и программы изменений.....	161
16.1. Говорим на понятном языке.....	161
16.2. Объясняем, что пути назад нет.....	162
16.3. Из автократии в технократию: централизованные каналы информации, простые правила, экзамены.....	164
16.4. Из технократии в меритократию: опора на актив и вовлечение.....	165
16.5. Из меритократии в демократию: предлагаем новые стандарты поведения.....	168
17. Практика трансформации. Система управления и организационная структура.....	170
17.1. Рабочее место в рабочем процессе.....	170
17.2. Используем маятник трансформации.....	172
17.3. Организационная структура.....	174
17.4. Управление изменениями.....	184
17.5. Регламентация работы.....	189
17.6. Планирование и отчетность.....	196
17.7. Операционная эффективность.....	200
18. Практика трансформации. Система управления персоналом.....	203
18.2. При трансформации система управления персоналом не должна конфликтовать с целевой культурой.....	208
18.3. Изменение системы управления персоналом должно стать реальностью.....	210
18.4. Подбор, адаптация и карьера сотрудника.....	212
18.5. Система управления эффективностью (performance management).....	219
18.6. Система оплаты труда.....	229
18.7. Система обучения.....	232
19. Последние штрихи.....	236
19.1. Сроки трансформации.....	236

Прежде всего

Впервые об «Экопси» и о Григории Финкельштейне я услышал от коллег из «Европлана» в 2017 г. Они успешно реализовали совместный проект в области стратегического развития. Перед ВСК в тот момент стояли важные стратегических задачи, которые требовали реорганизации управленческой структуры и изменения подхода руководителей компании к организации работы.

Реализация многих стратегических программ подразумевала иной уровень координации ресурсов и атмосферы реализации, поэтому нам были необходимы консультанты с глубокими компетенциями и успешным практическим опытом в организационном развитии. Мы ожидали, что реализация совместного проекта позволит найти правильную формулу организации внедрения нашей стратегии.

Григорий с командой предложили нам начать с диагностики корпоративной культуры и ценностей. Могу сказать, что был сильно удивлен, когда большинство сотрудников определили культуру силы, как доминирующую в компании. Приняв эти факты как основу, мы начали продумывать какие аспекты системы управления необходимо совершенствовать.

Подход «Экопси» учитывает особенности нашей компании, ее историю и сложившиеся практики успешного развития на страховом рынке, а результаты диагностики рассматриваются через призму типологии корпоративной культуры. Григорий отлично раскрывает этот подход на многих практических примерах — универсального пути к успеху не существует. Если вы не понимаете культуру и ценности своей организации, внешние факторы и свои корневые компетенции, которые помогают развиваться, то внедрение даже самой модной управленческой технологии может быть губительным.

Ключевой принцип изменений «Без шаблона» — это принцип «Соответствия». Изменяя что-то в компании, нужно быть уверенным, что ваши бизнес цели соответствуют рыночному положению; стратегия соответствует целям; структура и система управления соответствуют культуре и сложившимся ценностям; ваша система мотивации и HR процессы соответствуют уровню формализации и типу взаимодействия с сотрудником.

Этот подход позволил нам упростить организационную структуру, выделить новые функциональные блоки, внедрить систему управления эффективностью.

Отдельно выделяю роль лидера изменений. Это ключевой фактор успеха реализации таких проектов. Если со стороны акционеров и гендиректора нет настоящего запроса на преобразования, то проект изменения организации лучше не начинать.

Понимание направлений изменения нашей культуры от культуры силы к культуре правил и культуре успеха. Это были серьезные изменения, но они помогли нам принять новую корпоративную стратегию, внедрить в ряде подразделений элементы Agile-культуры и методологию Safe, повысить эффективность запуска новых продуктов и сервисов для наших клиентов.

Книга будет полезна практикам — собственникам и топ-менеджерам. Она дает системный взгляд на вопросы идентификации ценности и культуры, формирует представление о ключевых шагах приведения в соответствие стратегии, структуры, культуры и процесса компании ее целям.

Сергей Цикалюк,

председатель совета директоров Страхового дома ВСК

Зачем люди пишут книги? Если оставить в стороне желание заработать и прославиться, то чаще всего — для себя. Нормальное желание задать форму своим мыслям, опыту и переживаниям. Порой автор пишет, чтобы другие что-то узнали, поняли, реже — чтобы делали. Говорить и писать просто — совсем непросто. Книга «Без шаблона» написана ясным и чистым языком. Короткие предложения, не перегруженные множеством смыслов абзацы. Текст разбит на короткие части, каждая из которых содержит одну оформленную мысль, выраженную уже в заголовке. Можно прочитать все части последовательно, а потом полистать книгу, не тратя время на мучительные воспоминания типа «в какой части был пример про...».

Но простота формы не девальвирует смысл — она его обостряет. Григорий разбирает по кирпичикам сложную архитектуру организационных типологий. Он то отдаляет взгляд читателя и показывает масштабное полотно взаимосвязанных систем, то приближает так, что видно все мельчайшие детали.

Книга похожа на набор «лего». Умелые руки могут построить хоть космический корабль. Все детали перед тобой, все они разложены по методологическим кучкам. Термины, понятия, практики, яркий сторителлинг, выводы, подсказки ака «направо пойдешь, коня потеряешь».

У этой книги есть любопытный эффект. Эффект зеркала. Читаешь о других компаниях и видишь себя. Смотришь внутрь, а сам — снаружи. Этот эффект обычно не достигается без усилий консультантов извне.

Григорий отучил меня дискутировать о бирюзовых организациях. Сейчас он нанес очередной удар по теории спиральной динамики: выше — не значит лучше. Чем окончательно избавил меня от ложной мотивации к построению более высоких культур. Теперь будут только целесообразные. Но можно подобрать бизнес и среду под культуру мечты.

Какую книгу мы считаем хорошей? Которая открыла нам много нового? Нет. Хорошая книга — та, которая подтвердила собственные выводы, развеяла сомнения. Поэтому я заявляю — Григорий написал очень хорошую книгу! Для меня.

Михаил Дягилев,
генеральный директор ОАО «Красноярский завод
цветных металлов имени В. Н. Гулидова»

1. Введение

Каждый руководитель хочет построить лучшую в мире компанию. Но что значит лучшую? Какая строительная организация лучше: могучий холдинг, возводящий типовые кварталы быстро, качественно и дешево, или компактная компания, проектирующая и строящая уникальные дизайнерские здания? Что важнее для софтверной фирмы — образцовая служба поддержки клиентов или опыт разработки сложнейших систем для крупных заказчиков?

Конечно, единого ответа нет. Вершин успеха много, как и способов их покорения. В теории это кажется очевидным, но на практике работает старый миф о двух альтернативах, двух типах организаций и необходимости выбора исключительно между ними.

Первый тип — механистический мир, рай для бухгалтеров и контролеров-роботов и одновременно ад для умных, свободных, предприимчивых людей. Второй тип — живая, семейная, гибкая организация, отзывчивая и непостоянная, комфортная или ужасная, в зависимости от личных качеств руководителя.

Механистический мир вышел из моды, он многим кажется безнадежно устаревшим, неэффективным. А потому большая часть новых управленческих работ говорит о том, как его разрушить, чтобы, например, построить уютную «бирюзовую» организацию, которую описывает Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего». Но не спешите следовать советам, именно для вас они могут стать фатальными. В реальной жизни достаточно ситуаций, когда жесткая и механистическая организация труда будет по-прежнему лучшей.

Вершин успеха много, и не все модные инструменты подходят для них. Даже больше — для каждой вершины нужен свой путь и уникальный инструмент. Если вы слышали, что система *Performance management* (управление производительностью) изжила себя, не спешите ее демонтировать. Для каких-то организаций она и правда могла устареть, но, возможно, не для вашей.

Какая форма организации будет лучшей для вашего рынка, продукта и персонала, мы постараемся рассказать в этой книге. А также о правильном подходе к трансформации — преобразованию нынешней организации в тот самый идеал.

2. Красная линия для «бирюзовой» организации

Я работал с компанией, в которой есть яркая красная линия. Не та, про которую говорят хмурые политики и военные, а настоящая, нарисованная на полу и стенах. И если вы хотите зайти на производство, придется полностью раздеться, пересечь в таком виде «красную линию», надеть спецодежду. Таким же образом нужно вернуться, только добавится еще рентгеновский аппарат. Ничего не поделаешь — компания перерабатывает золотоносную породу и производит слитки драгоценного металла высокой пробы. Если убрать «красную линию», то даже без умысла, с пылью на обуви и одежде, можно вынести очень много золота. Не говоря уже об обычном воровстве.

Генеральный директор компании — человек замечательный, очень свободный, яркий, ориентированный на людей. Он с командой пришел реализовать благородную задачу: помочь построить «бирюзовую» организацию — креативную, комфортную для работников и живую. Но когда я побывал на производстве, увидел «красную линию» во всей красе, то сказал: «Коллеги, ваше стремление вызывает большое уважение. Но “бирюзовая” организация может быть на одних предприятиях, а “красная линия” — на других. “Бирюзовая” организация, которая рассчитана на полное доверие, не может сосуществовать с “красной линией”. А линия — это ваше ежедневное правило; ее невозможно убрать из-за специфики производства. И нужно строго контролировать, иначе все золото окажется на улице. А это невозможно для “бирюзовой” организации, в которой нет даже формальной иерархии».

К счастью, они поняли меня и отказались от губительной идеи. Но противоположных примеров гораздо больше: слишком часто передовые управленцы воспринимают организацию, в которой работают, как галерею и хотят превратить ее в нечто «бирюзовое». Но если капитан галереи, которая перевозит рабов, с гребцами-каторжниками, попытается установить «бирюзовые» порядки, все закончится плохо. Первым делом после освобождения рабы и каторжники сократят иерархию — выбросят за борт надсмотрщиков и самого капитана. Но и после этого «бирюзовой» галереи не получится: скорее всего, из рабов выделятся новые господа. Или корабль затонет.

Причина в том, что конкретные люди и системы могут быть не готовы к новым отношениям. Галера — классическая иерархическая система. Это корабль, где кто-то наверху и смотрит на солнце, а кто-то в трюме и тянет весла. Такая система не может быть «бирюзовой». Для «бирюзовой» организации требуется совсем другой корабль, более современный и умный. И чтобы им могли управлять всего несколько членов экипажа: например, предельно автоматизированная яхта, где действительно хорошие условия.

Но представьте, что нужно доставить ценный груз, а в бухте стоят два корабля: прекрасная моторная яхта и архаичная галера. Возле белой яхты выстроились десять человек умелого экипажа с голливудскими улыбками и планшетом для управления судном. Рядом с угловатой весельной галерой стоят суровые надсмотрщики и гребцы, закованные в кандалы, — два десятка угрюмых жилистых силачей. Вместо пульта управления они предлагают вам свисток для команд и капитанский хлыст для доходчивости. Как доставить груз — ваше дело. Можете выбрать любой из двух кораблей, можете перемешать экипажи, главное — получить результат. Готовы выбирать? Не спешите: а вдруг в этом районе нет топлива для яхт? И какой тогда экипаж лучше справится с задачей?

Универсального пути к успеху не существует. Не всегда передовая система управления и квалифицированный персонал будут самыми эффективными, очень многое зависит от внешних условий. И когда нет альтернативы галере, умение обращаться с кнутом или веслом важнее, чем знание бортового компьютера.

Итак, почему не всегда следует делать организацию открытой, демократичной, живой — «бирюзовой» по Лалу? Во-первых, ее системы и персонал могут быть не готовы к работе в «бирюзовой» организации. А во-вторых, внешняя среда может сделать подобные организации неэффективными.

2.1. Организационные условия зависят от внешней среды

Еще в начале 1960-х гг. начались разработки теорий управления, которые утверждали, что организация — не творец обстоятельств, а их жертва. Или бенефициар, как получится. Генри Минцберг назвал это «школой позиционирования». Сторонники такого подхода указывают на зависимость компании от изменчивости окружающей среды. В частности, чем выше скорость изменений, тем меньшую формализацию организация может себе позволить. То есть изменчивая внешняя среда делает слишком консервативные организации неэффективными — они не успевают реагировать на угрозы.

Если вдуматься, этот тезис очевиден: чем выше необходимая скорость изменений, тем меньше жестких правил, иначе не выжить. Напротив, относительно постоянная среда делает ненужной гибкость и мобильность, а стабильные механистические компании могут стать сверхэффективными. Другими словами, путь к вершине в стабильной среде не такой, как в изменчивой.

Необходимая скорость изменений — один из важнейших факторов жизни компании. Его нужно оценивать очень точно, ведь незначительное событие для одной компании может оказаться катастрофой для другой. Запомним важное правило: скорость изменений — это отношение времени, которое необходимо, чтобы внешняя среда существенно изменилась, ко времени выпуска данной организацией продукта.

У компании Apple много разных продуктов, но считать придется по каждому отдельно. Например, продуктом будет условный «айфон 111» и его жизненный цикл — от старта разработки до момента, когда его прекратили выпускать.

Важно: Apple не собирает смартфоны, компания лишь управляет их жизненным циклом, в котором выпуск далеко не первая стадия. При этом многое зависит от предыдущих этапов. Например, если рынок начнут завоевывать гибкие смартфоны, а у компании Apple не окажется прототипа премиальной гибкой модели, то потери неизбежны. Ведь если следующий условный «айфон 112» не будет гибким, когда в премиум-сегменте, для которого он предназначен, это станет стандартом, то уже не важно, что предыдущий «айфон 111» был хитом и до сих пор замечательно выпускается. Но «айфон 112» будет гибким, если только дизайнеры Apple разрабатывают его уже сейчас, а через полгода компания его выпустит. Иначе она потеряет рынок.

У конкретной модели айфона время изменений на рынке два-три года. А время жизни продукта — пять лет, т. е. почти в два раза больше. Это значит, что компания не может себе позволить очень большой формализации.

Компания Foxconn тоже участвует в жизни айфонов, она их собирает до полумиллиона штук в день для Apple. И у нее время выпуска продукта — пара секунд, если добавить время на настройку оборудования под новую модель. А скорость изменений на рынке та же, даже меньше. Ведь это Apple зависит от конъюнктуры, а у Foxconn жесткий контракт. Поэтому последняя может позволить себе невероятный уровень формализации. Две секунды, деленные на пять лет, — это очень мало!

2.2. Формализация и сложность бизнеса определяют требования к квалификации персонала

Если жесткие правила сковывают компанию, лишают ее гибкости, то не проще ли свести формализацию до минимума? Можно ли вообще обойтись без формализации, чтобы не терять гибкости?

Можно, если руководитель способен лично управлять всем процессом. Тогда он сумеет обойтись без регламентов и рассказать каждому, даже не очень квалифицированному, сотруднику его задачу, проследить за ее выполнением, получить обратную связь. Однако так работает лишь простой бизнес. Можно лично контролировать автомастерскую, но автозавод уже не получится.

Формализация — это тоже часть пути к вершине, она позволяет разбить сложный бизнес на более простые участки. Руководителю незачем держать полный процесс в голове — все расписано в регламентах, правилах и инструкциях. И пока ситуация стабильная, пока не требуются серьезные изменения, такая организация будет эффективной — переход к технократической структуре экономит средства.

Ведь когда мы формализовали бизнес и упростили каждый этап, не требуется от персонала высокая квалификация. Значит, можем нанимать более дешевых работников. И незачем слишком заботиться об их сознательности: теперь мы можем не уговаривать, а заставлять всех точно соблюдать инструкции — прямо или через выполнение регламента. «Если действуешь так-то, ты работаешь, а не так — не работаешь. Все выполнил правильно — получаешь премию, нарушил — не получаешь». Нужно ставить четкие рамки.

Да, теоретически можно отбирать и на простые участки только сознательных кандидатов, которые будут работать добросовестно без принуждения. Но это ненужные расходы: ведь очевидно, что на рынке труда несознательных и сознательных в сумме больше, чем одних сознательных. И выгоднее не тратить силы на такой отбор, а нанимать любых и выгонять разрушителей.

Формализация экономит деньги, но она подходит не каждому бизнесу. Например, не получится разбить на простейшие части разработку сложного программного обеспечения, без квалифицированных программистов не обойтись. А квалифицированных или дефицитных работников нельзя только принуждать, в том числе с помощью формализации. Попробуйте сегодня заставить айтишника что-то сделать — встанет и уйдет к тому, кто

«не напрягает». А хирурга заставлять никто и не пытается — кто будет отвечать за результат?

Получается, если бизнес достаточно сложный, он лишает нас возможности нанимать дешевых и несознательных работников, конвейер не будет эффективным. А с квалифицированными сотрудниками лучше работают правила и инструкции, менее жесткие и дающие больше свободы, т. е. высокая квалификация персонала делает экономически невыгодным принуждение. Поэтому и в оперативном управлении, и в формализации приходится переходить от принуждающих инструкций к помогающим, об этом мы поговорим ниже.

Но нужно учитывать, что, как и скорость изменений, квалификация персонала — категория не абсолютная, а относительная. Она определяется как требуемое время для подготовки работника. Когда-то компьютерами заведовали лишь некоторые ученые, а сегодня «оператор ЭВМ» — рабочая профессия.

3. Какими бывают организации

Итак, внешние обстоятельства задают условия жизни организации. Важны изменчивость среды, тип бизнеса и квалификация персонала, которая, в свою очередь, определяется сложностью и формализацией бизнеса.

У каждой организации индивидуальное сочетание этих факторов и свой путь к росту эффективности. Если темпы изменений среды низкие, а для подготовки работника достаточно двух недель, то эффективным будет фордовский конвейер. А если рынок изменчивый и люди нужны невероятно квалифицированные, требуется принципиально другая система. Управлять яхтой следует совсем не так, как автозаводом или галерой.

Кроме того, организации могут по-разному строить путь к вершине. Одни станут меняться, чтобы лучше приспособиться к внешним обстоятельствам, подстроятся под них и добьются успеха. А другие предпочтут максимально «сохранить себя», но перейти на более комфортный рынок, т. е. изменить внешние условия.

3.1. На одном рынке могут быть эффективными разные бизнес-модели

Рынок велик, поэтому иногда вместо больших изменений организации проще найти сегмент, в котором она окажется эффективной. Если галера проигрывает яхте, может, ей не пытаться стать «бирюзовой», а поискать другую бухту?

Так поступил наш клиент Виктор, талантливый и предприимчивый бизнесмен. Виктор еще до кризиса 2008 г. построил успешную розничную сеть в жесткой автократии. Каждый его магазин возглавлял компетентный, лояльный и ответственный менеджер, вся сеть давала хорошие деньги. А потом пошли убытки.

Когда Виктор начал искать причину, то выяснил: эти «лояльные менеджеры» воруют. Они лично для него оставались по-прежнему лояльны, и каждый не так много брал, но в сумме для всей розничной сети это был значительный ущерб.

От очевидного решения, которое мы предложили, он отказался. Ему не понравилась идея строить технократию: «Что, мне начинать писать

правила, устраивать проверки, налаживать систему контроля — все это? Нет, я не готов». И поступил так же жестко и властно, как привык, — продал бизнес.

Но предпринимательская жилка и энергия у него остались, а денег добавилось. И сохранилось здание главного офиса с небольшой двухэтажной пристройкой, которую Виктор решил перестроить в 23-этажный офисный центр.

Это был его первый подобный проект, ему пришлось искать нужных специалистов, в том числе из новой сферы, тех, которые могли согласовать все с властями. Но в итоге Виктор не только добился успеха, но и не захотел останавливаться — построил второй офисный центр, потом третий, пятый. Компания росла.

И когда она разрослась до 300 человек, Виктор сказал: «Я опять не могу ее контролировать. И что мне делать? Все-таки начинать строить систему планирования, контроля, всю эту жесткую конструкцию, от которой я отказался раньше? Нет. Я могу это выстроить, и это будет давать деньги, но я в такой компании работать не хочу».

Он снова пришел в «ЭКОПСИ», был коучинг с нашим управляющим партнером, они думали о вариантах вместе. И Виктор решил: «Я продам собственного генподрядчика и буду нанимать его же на свои площадки как независимого. Хотя он мне будет частично принадлежать, я уже не буду им заниматься, и прибыль он будет давать не мне. И найму другого подрядчика, если первый будет недостаточно хорошо работать». Потом то же самое он сделал с проектированием и другими частями бизнеса. Он придумал правило: «Я буду расти, но в моей компании будет всегда не больше ста человек». И обеспечил невероятный рост бизнеса, постоянно избавляясь от необязательных частей.

А другой наш клиент, Николай, выбрал противоположный путь. Он также вышел из строительного автократического холдинга. Но в какой-то момент понял: «Нет, так больше нельзя работать. Сейчас мы находимся на другом рынке, на рынке массового строительства. Мы не выдержим без жесткой системы контроля, планирования, без отстроженных процессов». И холдинг перешел к технократии.

Очевидно, что Виктор и Николай пошли двумя разными путями. Каждый сделал свой ход. Виктор сумел отделиться от организации и с частью команды основал новый бизнес, в котором реализовал свои сильные стороны на ином рынке. Напротив, Николай остался с прежней компанией на том же рынке, но перестроил и организацию, и себя самого под эффективные правила работы.

Сегодня обе организации успешно существуют на одном рынке строительства. Компания Николая крупнее, развивается с большей плановностью и может позволить себе меньшую рентабельность. Но у Виктора проекты короче, менее рискованные, более надежные и прибыльные. Что из этого лучше? Кому что нравится. Один человек любит гоночные машины за скорость, а другой — джипы за проходимость. И эти автомобили нельзя сравнивать, оба хороши.

Заметим, Виктору пришлось продавать части бизнеса и искусственно сдерживать рост, а Николай трансформировал компанию под увеличение оборотов. Они поднялись на разные вершины успеха, оставаясь на одном рынке.

3.2. Локальная иерархия культур

Высокий интеллект и богатый внутренний мир мало помогут человеку, который забрался в африканскую реку. Крокодил, скорее всего, попытается съесть эту недостижимую для него вершину эволюции — человека — с высокой вероятностью успеха. А если вести речь не о победе, а о живучести, то можно вспомнить обо всеми любимых тараканах. Нужно приложить много усилий, чтобы извести этих древнейших эволюционных аутсайдеров из жилища человека. Более того, ученые говорят, что они как вид переживут даже ядерный апокалипсис.

Те же правила работают и в мире организаций. Наиболее успешной окажется та компания, которая лучше всего приспособилась к конкретным условиям, пока она в этих условиях остается. Ей нет дела до общих принципов и существования более продвинутых систем, в ее ареале они проигрывают.

Из этого понятно, что невозможно глобально выстроить корпоративные культуры по эффективности, как это попытался сделать, например, коуч и фасилитатор Фредерик Лалу. Он решил рассортировать организации по эволюционному принципу, фактически объявив одни корпоративные культуры худшими и устаревшими, а другие — лучшими и современными. Для любых условий. Единственное исключение, которое оговорил Лалу, — это агрессивная внешняя среда, то есть хаос, гражданская война. Если же на дворе стабильность, путь один — в «бирюзовое» будущее, что в корне неверно.

Как мы видели на примере галеры или двух разных строительных компаний, в мире организаций все сложнее. Естественная корпоративная культура для ИТ — «культура успеха», то есть гибкая командная работа специалистов высокой квалификации. Такая команда понимает, что требуется

клиенту, и под общим руководством проджект-менеджер самостоятельно распределяет задачи, определяет, сколько времени у кого какая задача займет, выстраивает план выполнения проекта. А через некоторое время подводит итоги: решает, кто успел больше, а кто меньше, и перераспределяет задачи. Обычная ситуация в таких командах — если разработчик напортачил в своей части кода, из-за чего начинаются ИТ-запросы на поддержку, он же лично поддерживает этот код, получает обратную связь от пользователя. Культура успеха не карает за ошибки, а потому каждый сотрудник стремится расширить границы компетенции, ведь это увеличивает его рыночную стоимость, а когда он ставит себе амбициозные цели, но что-то не получается, его никто не наказывает.

Но можно ли быть крайне эффективным в передовой сфере, например ИТ-технологиях, и при этом оставаться механистической системой, «технократией»? Вполне. Множество филиппинских и индийских компаний, которые специализируются на услугах техподдержки, организованы именно так. Десятки тысяч сотрудников по скрипту отвечают на вопросы. У каждого служащего на стуле прикреплен датчик, который показывает, на рабочем месте находится ли человек — формально для того, чтобы на отсутствующего не переключали звонки. Но если сотрудник отсутствует больше десяти минут в день, ему начисляются штрафы.

И такие компании точно на локальной вершине — «бирюзовые» организации никогда не смогут составить им конкуренции по цене. Ведь жесткая формализация позволяет ИТ-технократиям нанимать персонал не очень квалифицированный и потому менее дорогой, в этом они не отличаются от автозавода.

В фирмах информационных технологий можно отыскать даже успешные автократии — именно так нередко организованы ИТ-компании, которые входят в крупные холдинги. Головные структуры могут позволить себе переплачивать за «податливость» исполнителей, а потому жестко диктуют свои пожелания без лишних формальностей и хорошо платят за исполнение.

Но мы помним, что изменчивость организации и требуемая квалификация персонала в значительной мере влияют на ее эффективность в конкретных условиях. На практике изменчивость можно представить как уровень формализации, высокий или низкий. А требуемая квалификация персонала выражается в типе взаимодействия с сотрудниками — принуждающий или помогающий. Так мы получаем четыре основных вида организаций и два дополнительных, которые будут наиболее эффективными в своем «квадрате» графика, представленного на рисунке 1.

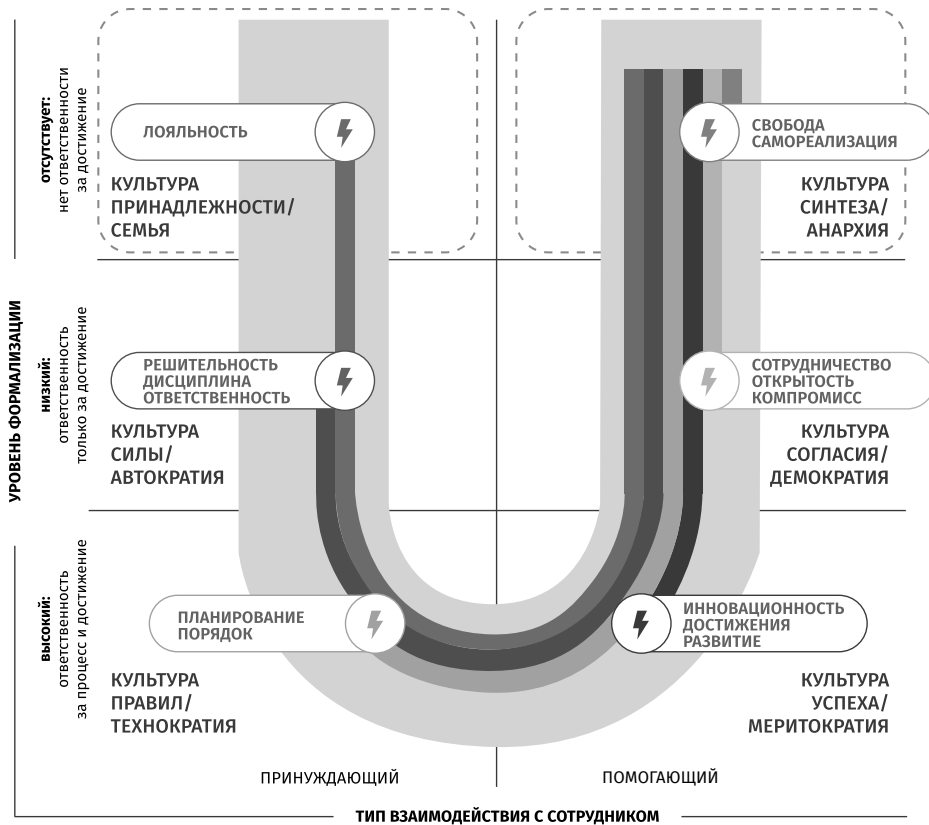


Рис. 1. Типы организаций

О технократии мы уже упоминали — это именно тот «механистический ад», который обличают сторонники «бирюзовых» теорий. Но он не случайно доминировал на Западе вплоть до Второй мировой войны.

Да, технократические компании — это организации с низким темпом изменений из-за высокой формализации и низкой квалификацией основного персонала. Но управление процессом несложное — выгонять работников легко, на производстве работает условный или настоящий конвейер, где каждый прикручивает свои «три гайки». Ни от кого ничего не зависит, никому нет дела до душевного комфорта работников. Это невероятно надежная система, которая умеет дешево и быстро наполнять рынок достаточно качественными товарами или услугами. И пока рынок стабилен и не насытился, ничто не может с ней сравниться по эффективности.

Но когда требования к персоналу по-прежнему невысокие, а стабильность исчезает, на вершине оказывается автократия. Действительно, если

работники справляются даже неквалифицированные, но все вокруг быстро меняется, как лучше поступать? Как в армии. Вся власть у командира, он приказал — все побежали! Минимальная формализация, высокая гибкость, работники не задают лишних вопросов, не рассуждают, как надо, они просто бегут, куда сказал руководитель.

Меритократия и демократия — корпоративные культуры, которые наиболее эффективны при высоком уровне мастерства персонала и, соответственно, низкого или высокого влияния изменений. Они используют помогающий стиль взаимодействия с сотрудником и такой же принцип управления.

Если регламенты в технократии и приказы директора в автократии были инструментом принуждения, то в меритократии (другое название — «культура успеха») основная задача правил — помогать людям. Больше содействовать работе и стандартизировать процессы, а не наказывать и приказывать.

Жесткие правила сковывают сотрудников. Они бесполезны и даже вредны, когда бизнес сложный, а внешняя среда изменчива. Но квалифицированный работник обычно более зрелый, он и не нуждается в принуждении. Разумеется, в критических местах остаются небольшие «красные линии» — есть обязательные и рекомендуемые правила.

Взамен у компании растут требования к сотрудникам. Люди должны хотеть большего, организации живут за счет этого. Врачи должны спасать жизни, менеджеры по продажам — больше продать, это «большее» всегда свое в разных организациях. Кто-то хочет обеспечить лучший сервис, кто-то — придумать инновационный продукт... Но если человек будет иного склада и попытается «просто жить» внутри этих достаточно широких ограничений, у него не получится, система не позволит. А менеджерам меритократии нужно обеспечивать бесперебойное функционирование системы из достаточного количества самостоятельных людей, то есть работа управленцев меняется.

Если же бизнес остается сложным, но меняется значительно быстрее, то стиль управления еще дальше уходит в область помогающего с меньшей формализацией. Возникает тип организации, лучшее название для которой — демократия. Другое устоявшееся название — органическая компания, культура возможностей.

Различие между меритократией и демократией можно увидеть при сравнении медицины и ИТ-технологий. Например, и хирургия, и ИТ-стартап используют персонал очень высокой квалификации. Но хирургия принципиально не изменилась за последние 20 лет, и уж точно

значительно меньше, чем за то же время сфера ИТ-технологий. Да, появляются новые приборы, препараты, но основное осталось неизменным: как были главными инструментами руки хирурга и понимание, что ты ими делаешь, так и остались. И специалисты нужны очень квалифицированные.

Иное дело — ИТ-стартап. Высокая квалификация, непрерывные изменения и минимальная формализация — залог успеха таких компаний. И если для передового хирургического центра лучше всего подходит меритократия, то для стартапа — демократия. В таких компаниях высококвалифицированные люди распределяют задачи между собой, сами определяют временные рамки. Им никто не пишет скриптов и не составляет никаких планов.

Как мы видим, представление, что ты либо в механистическом аду, либо в ситуации полной свободы, неверно. Противоположностью технократиям являются не обязательно организации из очень квалифицированных, управляемых и неформализованных людей, которые в 60-х годах называли «органическими». Вариантов гораздо больше.

В строительной области выбор не ограничен автократией и технократией. Есть примеры, когда в этом же сегменте рынка эффективно работают организации меритократические.

Это компании, которые специализируются на юридической очистке площадок. Они недорого приобретают участки, на которых по закону нельзя строить по разным причинам. Затем проходят все процедуры согласований, «чищают» их и продают значительно дороже под застройку. Обычно этим занимается команда из одного-трех очень квалифицированных специалистов. И это классическая меритократия.

В строительной области есть и демократические элементы — это, конечно, хорошие архитектурные бюро. Но не те, что создают проект под одного клиента, и не те, что перерабатывают некий входной материал в стандартный выходной. Нет, демократическое архитектурное бюро каждый раз пытается совершить прорыв. Разумеется, при совершении прорыва сотрудники готовы слушать друг друга и давать обратную связь.

Конечно, среди архитектурных бюро есть организации и в культуре успеха, в которых руководитель управляет группой помощников. И в культуре правил, в которых специалисты обрабатывают сравнительно однотипные заказы, зато очень быстро и эффективно.

И в культуре силы, где доминирует один лидер — гений, а остальные на побегушках. Все это есть. Но лучшие архитектурные бюро, конечно, демократические.

3.3. Пост- и доорганизационные структуры

На рисунке 1 есть еще две культуры, которые мы не относим к основным. Дело в том, что уровней формализации не два, а три.

1. Высокий уровень — закреплены полномочия, ответственность и методы действий.
2. Низкий уровень — закреплены только основные полномочия и ответственность.
3. Очень низкий или отсутствующий — даже основные полномочия и ответственность не закреплены, а определяются традицией и негласными договоренностями.

При очень низком уровне формализации о существовании организации можно говорить лишь условно. Да, такие коллективы есть, и в немалом количестве, но можно ли их считать настоящими организациями?

Посторганизационная культура, которую будем называть культурой синтеза или анархией, — это сверхдемократичная форма организации, в которой нет никакого руководства, но компания добивается своих целей. Таких компаний чрезвычайно мало, и они больше всего подходят под определение «бирюзовых» по Лалу.

Гораздо больше примеров другой культуры. Это доорганизационные структуры, они имеют все формальные признаки организации, но, по сути, не являются таковыми.

Такую форму называют «культурой принадлежности» или «семейной организацией». Ее родовый признак заключается в том, что невозможно сказать, кто чей руководитель. Все как в семье: нет работающих правил, и мы не составляем их не потому, что работники сознательные, а потому, что мы всех любим. Никого не увольняют за плохую работу, ведь я не выгоню сына из дома, какие бы низкие оценки он ни принес из школы.

В культуре принадлежности работает немало некоммерческих и семейных организаций на Западе и множество государственных организаций в России. Но я видел семейные компании даже в ИТ-технологиях. Они бывают двух типов. Первый — стартапы, которые решили попробовать.

А второй тип — организации, близкие к государству, или те, которые могут не бояться конкуренции по каким-то причинам. Их общий яркий признак — любые изменения воспринимаются как непереносимые. Настолько непереносимые, что они считают лучшим выходом из трудной ситуации стратегию: «Сжаться и не реагировать, а адаптироваться все равно не успеем».

3.4. В одной организации может сосуществовать несколько культур

Перед тем как мы начнем подробно разбирать каждую корпоративную культуру, ее инструменты и условия эффективности, необходимо сделать важное замечание. Да, есть четыре основных вида корпоративных культур и два дополнительных, но конкретная организация не обязательно в точности соответствует какой-то одной из них. Гораздо чаще в компании сосуществуют сразу несколько культур.

Обычно руководство на одну ступень культуры «выше» подчиненных, ведь каждый новый уровень — это дополнительная степень свободы и самостоятельности. Руководитель всегда более свободен, именно в этом суть разделения начальника и подчиненных. Однако слишком большой «культурный разрыв» между руководством и сотрудниками опасен, это ослабляет организацию — нельзя отрывать от коллектива.

Кроме того, целые подразделения в одной компании могут быть организованы по-разному. И это оправданно, если рассматривать их как относительно самостоятельные бизнес-единицы. Требования к ним разные, как и ситуации, в которых они находятся, отличаются и культуры. Обычно ярче всего различаются производство и продажи.

Культуре организации не обязательно быть однородной, она может состоять из элементов разных культур. Но, как и в колористике или геральдике, требуется мера и вкус, разнообразия не должно быть очень много, и все должно сочетаться.

В этом корень знакомой многим менеджерам проблемы. С одной стороны, есть объективный запрос подразделений на разные культуры: кто-то эффективнее работает при жесткой формализации, а кто-то — при большей самостоятельности. А с другой стороны, если подразделения различаются слишком сильно (больше чем на одну ступень), неизбежны конфликты — подразделения будут говорить на разных языках.

Я видел организации, которые выстроили корпоративную культуру, больше всего похожую на старую советскую клеенку — тут одно, там другое,

яркие красные цветы на голубом фоне с зелеными пятнами. Разумеется, такое многоцветье работает не очень хорошо. Все должно быть гармонично: один-два-три цвета.

Но когда культуры подразделений отличаются лишь на один уровень, у них очень много общего. Например, если в одном технократия, а в другом меритократия, то и у тех, и у других достаточное количество правил и регламентов, которым они должны подчиняться. Но одних оперативно наказывают за ошибки, а с других требуют результат. Конечно, это две разные системы. Один скорее несет ответственность за результат, но не за каждое действие, а другой скорее отвечает за конкретное действие, но не за конечный результат. Они, разумеется, отличаются. Но не настолько, чтобы не понимать друг друга.

И если в одном подразделении автократия, а в другом технократия, в обоих работают некие правила и регламенты, у того и другого достаточно жесткая организация. Разница в том, что первым отдает указания руководитель каждые два часа, а вторые живут в условиях постоянно действующих правил. И у одних деятельность более постоянная, у других менее. Когда кому-то из автократии что-то требуется от технократического соседнего подразделения, он понимает, что надо обратиться к правилам и процедурам. А когда что-то нужно сотруднику системы технократии, он действует через руководителя-автократа.

Они живут в похожих ситуациях, им не тяжело контактировать. Кроме того, поскольку руководство находится в более высокой культуре и пока подразделения в соседних культурах, все вполне решается на уровне руководителей.

Но если одна часть организации живет в семейной культуре, а другая — в демократии, ничего хорошего не будет. Если они попробуют найти общий язык, то просто не смогут. Поэтому если культуры подразделений отличаются очень сильно, то необходимо строить «Великую Китайскую стену». Взаимодействия — почти как с внешним миром.

В фармацевтических компаниях обычно три основных группы подразделений. Первые занимаются научными исследованиями и разработками, вторые производят лекарства, третьи их продают. И это три разных мира.

Обычно между этими мирами стоит очень жесткая «Великая Китайская стена». Человек из одного подразделения никогда не перейдет в другое. Они общаются как независимые компании. И конечно, имеют разную организационную культуру.

Подразделения, которые занимаются научными исследованиями и разработками, существуют в культуре возможностей или успеха. Они крайне свободны, никто их не может заставить, а роль формализации однозначно помогающая.

Производство лекарств, напротив, жесткий, сильно принуждающий и ограничивающий тип организации. Очень строгие стандарты качества и гигиены, малейшие отступления расцениваются как чрезвычайные ситуации с соответствующим наказанием.

А те, кто занимается продажами, располагаются где-то посередине. С одной стороны, у них есть утвержденные планы продаж, которые должны выполнять. Поэтому они ведут разнообразную деятельность достаточно свободно. С другой стороны, государственное регулирование продаж в фармацевтике растет во всем мире, поэтому они активно закрепощаются. Появляется больше стандартов, GPS, жесткий контроль поведения — часто они не имеют права сказать ни слова за пределами скрипта.

3.5. Матрица структур и эффективность организации

Генри Минцберг в книге «Структура в кулаке: создание эффективной организации» иллюстрирует, как конкурентное окружение влияет на эффективность.

	ПРОСТАЯ	СЛОЖНАЯ
ДИНАМИЧНАЯ	Централизованная Органическая (прямой контроль)	Децентрализованная Органическая (взаимное согласование)
СТАБИЛЬНАЯ	Централизованная Бюрократическая (стандартизация процессов труда)	Децентрализованная Бюрократическая (стандартизация навыков)

Рис. 2. Матрица структур

Эта матрица показывает, что важнейшие вопросы для оценки конкурентной среды — сложность бизнеса и его изменчивость. От чего же зависит, какой должна быть эффективная организация? От того, в каком

конкурентном окружении она находится и какую стратегию она выберет. Как мы уже говорили, ситуации бывают разные, а потому нет решения, которое подходит всем и всегда.

Итак, для планирования нам следует ответить на два вопроса. Вопрос первый: мы собираемся работать на стабильном рынке или на рынке, который непрерывно меняется? Популярный тезис: «Сегодня все меняется очень быстро» не годится в качестве ответа. Да, считается, что изменчивость среды непрерывно растет, но, с другой стороны, и скорости производства растут — в наше время сдаются последние бастионы медлительности. Миланский собор возводили почти шесть веков, современное массовое строительство сдает объекты за несколько месяцев, и на подходе технологии, в соответствии с которыми будут строить индивидуальные дома за несколько часов. Другими словами, мир меняется, и технологии меняются так же быстро.

Вопрос второй: мы планируем конкурировать за счет высокой квалификации персонала или за счет эффективной организации больших групп людей? И это принципиальный выбор. Потому что, с одной стороны, когда у вас квалифицированный персонал, вы не можете позволить себе обращаться с людьми как с ресурсом. Вам приходится очень бережно относиться к каждому. С другой стороны, когда вы живете за счет эффективной организации больших групп людей, наоборот, ваша задача — обеспечить максимальную взаимозаменяемость работников.

Например, есть организации, которые занимаются продажей сложных продуктов — корпоративных банковских продуктов, ИТ-решений или автомобилей премиального сегмента (Mercedes, BMW, Range Rover, Ferrari). Что главное в таких продажах? Главное — каждый продавец должен иметь достаточно свободы и быть мастером своего дела. Иначе он ничего не продаст.

Продавцы сложных продуктов должны устанавливать индивидуальный контакт с каждым клиентом, понимать, что ему нужно, подбирать услуги или товары под него. Девушке на красных каблуках даже на тест-драйве должны показывать не черного цвета машину, а красного, поскольку тогда вероятность продажи увеличивается в десять раз.

Все работает иначе в массовом сегменте. Например, автомобилей компании Hyundai продается гораздо больше, чем компании Mercedes, и людей, которые продают и обслуживают южнокорейский бренд, гораздо больше, чем у немецкого авто. Но маржа на продажах корейской марки намного ниже, а потому дилер Hyundai не может допустить, чтобы продавец тратил три-четыре часа на общение с потенциальным покупателем. А для дилеров Mercedes такое время — норма.

Задача массового сегмента — отгрузить определенное количество машин в смену. Не тратить время на то, что не нужно, особенно когда выходит хитовая модель вроде кроссовера Hyundai Creta. Задача — отгружать и отгружать, не тратить времени больше необходимого, все четко по технологии. При этом штат обновляется, сеть салонов растет, но все должно работать как часы.

С принципиальной разницей в продажах мы сталкиваемся ежедневно — каждый покупает продукты. С одной стороны, мы можем отправиться на рынок, где продавец нас персонально обслужит, даст попробовать и объяснит, чем одни помидоры лучше, а другие хуже. И там можно даже выбрать любимого продавца, который все делает лучше остальных. Но, с другой стороны, в сетевом магазине продукты будут, скорее всего, дешевле. При этом в крупнейшей сетевой структуре Walmart работает почти 3 млн человек. И понятно, что сети Walmart приходится организовывать этих людей совершенно по-другому, чем тем, кто продает что-то премиальное, и действовать быстро — человек в сетевом магазине работает в среднем три-четыре месяца.

Продажи в культуре силы — это чаще всего крупные корпоративные продажи, где сотрудник не в состоянии справиться со всеми задачами в одиночку. И тогда квалифицированный продавец-лидер, который отвечает за отношения с условными «Газпромом» или «РЖД», руководит десятком помощников. Рядовые сотрудники пишут коммерческие предложения, отслеживают поставки или делают что-то вспомогательное. Но в любой момент кто-то из «Газпрома» может позвонить продавцу-лидеру, а он переведет задачу в простой приказ: «Мухой лети туда-то и сделай то-то. И не за чем тебе думать и сомневаться: я пообщался с Василием Ивановичем, все уже обсудили. Езжай и делай».

В такой же ситуации существует другое решение — демократия. Если клиент очень значительный, бывает, что один человек даже «единым окном» не в состоянии оставаться, и помощники-исполнители не решат проблему — требуется сыгранная команда квалифицированных специалистов, которые совместно обслуживают клиента. Один проконсультирует его о финансовых условиях, с двумя другими разные представители клиента поделятся своими потребностями, еще один член команды лучше всего пишет предложения. И они обеспечивают большие стратегические продажи. Не один человек «царь и бог», а несколько квалифицированных работников вместе обеспечивают то, что продажи и отношения с крупным клиентом продолжаются.

Почему же в России более распространен первый, автократический, метод, а не второй? Потому что в России, особенно в области отношений

с клиентами, очень важен вопрос личного доверия: «Если я доверяю конкретному Васе, то только с ним готов говорить». И крайне тяжело ввести в круг доверенных лиц условных Петю, Колю и Сережу: «А вдруг им нельзя доверять?»

Впрочем, и на Западе встречаются продавцы-автократы, яркий пример — Дональд Трамп. Но людей, которые способны держать в голове все потребности крупного клиента и все координировать в одиночку, очень мало. Отсюда ограничение в ресурсах — не найти такого еще одного специалиста, если очень надо. А потом еще одного. С другой стороны, если вопрос не в личном доверии, а в квалификации, то вполне возможно набрать людей достаточной квалификации, каждый из которых будет решать свою часть задач клиента. Но это требует от них готовности слышать друг друга — что и есть в демократии.

3.6. Четыре квадрата конкурентных условий

Матрица структур дает нам четыре варианта конкурентных условий — четыре квадрата. Когда внешняя среда очень изменчива, а мы конкурируем за счет того, что хорошо организуем в этой среде не очень квалифицированных людей «тушение пожаров». Например, так часто живет строительство и девелопмент. Если внешняя среда довольно стабильна, а мы организуем не очень квалифицированных людей — это «конвейер», классическая индустриальная модель.

Когда внешняя среда стабильна, а мы конкурируем за счет высокой квалификации работников — это «конструкторское бюро». Такого много в продажах и, например, в модельных домах *haute couture*. А хаос квалифицированных людей, где очень нестабильно и требуется высокая квалификация, — это киностудия, производство продюсерского кино. Таких организаций пока немного, это «сетевые организации будущего» и компании, которые можно отнести к «гиг-экономике», то есть к некоей гибкой конфедерации квалифицированных людей.

Киностудии работают как экосистема: одни артисты, сценаристы и режиссеры подключаются к работе, другие отключаются, и так постоянно. К этой же категории можно отнести тайваньский научный парк Синьчжу или американскую Кремниевую долину как единый агрегат. А конкретная фирма в Кремниевой долине чаще всего работает как конструкторское бюро.

Матрица подсказывает, к какому типу должна относиться организация, чтобы быть эффективной в конкретных конкурентных условиях. Например, компания родилась в ситуации «тушения пожара», некоторое время

помыкалась между гигантами, но выжила, окрепла и научилась быть очень оборотистой — способной ухватить одно, другое, третье...

И постепенно выросла настолько, что смогла стабилизировать мир вокруг себя — незаметно переместилась в другой квадрат. И теперь ее размер уже не позволяет ей быть гибкой и быстрой. При этом компания еще не умеет пользоваться конкурентными преимуществами другого типа компаний — стабильных и организованных. Она не научилась производить товар дешево и качественно. И конечно, у нее возникает запрос — стать более эффективной.

Замечу, что этот запрос уместен только тогда, когда внешняя среда действительно изменилась навсегда и эффективность вышла на первый план. Правильно ли стремиться к росту рентабельности и не предполагать «тушения пожаров», если они еще возможны? Можно попробовать, но вряд ли получится. Потому что вы сразу же бросите заниматься эффективностью, когда пожар все же начнется.

Типичный пример неправильной оценки ситуации и ошибочной постановки задачи на повышение эффективности — состояние европейской медицины за последние 20 лет. Ее поджимали и сокращали, непрерывно искали, как можно поджать, что сократить, где подрезать. Но упустили из виду, что, кроме функции справляться с обычным состоянием, у медицины есть еще одна, не менее важная — бороться с эпидемиями и другими чрезвычайными ситуациями. А пандемия коронавируса COVID-19 показала, что эффективная в обычных условиях европейская медицина разучилась справляться с эпидемиями, она отвыкла «тушить пожары».

Европейские медицинские чиновники недооценили изменчивость внешней среды и переоптимизировали систему. То же будет и с обычной компанией: если внешняя среда осталась изменчивой, то вся борьба за эффективность закончится при первом аврале. И выльется в еще большие затраты.

Кроме того, медицина изначально выстроена на работе очень квалифицированного персонала. Личная ответственность, стремление все сделать наилучшим способом, даже если никто не заставляет, — историческая норма, де-факто единственная модель поведения врача. Медицина всегда оставалась достаточно консервативной и ориентировалась на индивидуальную квалификацию, индивидуальную ответственность и высокие стандарты.

Но в эпоху Просвещения появился подход к лечению, который в промышленности позже назовут «конвейером» — больших больниц, в которых врачи будут обслуживать пациентов с однотипными болезнями. Сначала все проходило под флагом естественно-научных изысканий. Действительно, сбор и анализ данных о похожих случаях болезни помогает ее лечению,

и большинство прорывов в медицине XIX — начала XX в. сделаны благодаря этому. Но обратная сторона медали — снижение квалификации врача.

А затем медицинские чиновники попытались обращаться с медициной как с любым другим конвейером — оптимизировать, устанавливать и ужесточать нормативы и т. д. Но это принципиально неверная оценка ситуации, неверный выбор квадрата матрицы Минцберга. Медицина по характеру работы находится в квадрате «сложная и стабильная среда», а ее ради научных изысканий сначала перетаскивали в «простую и стабильную среду», а затем попытались работать как с любой другой «простой и стабильной средой», то есть конвейером. Система начала довлеть над сутью. И получили тяжелейшую ситуацию с пандемией коронавируса.

Но в действительно стабильной ситуации, то есть в квадрате «конвейер», причины и суть запроса на повышение эффективности могут быть разными. Например, компания достаточно эффективно и четко работает, качество и себестоимость продукции на приемлемом уровне, но почему-то постепенно проигрывает в конкурентной борьбе. И она формирует запрос: «У нас что-то не в порядке с предпринимательством, нам его нужно больше». Но на деле этот запрос может означать всего лишь: «Нам нужен один предприниматель, и этого достаточно». Руководители часто подразумевают, что им требуется больше предпринимательства, но не от всех и не все время. Им нужно больше предпринимательства от некоторого не очень большого количества сотрудников, которым они тоже не готовы дать особой свободы. То есть «нам нужно больше предпринимательства» не означает готовности признать, что у каждого сотрудника работа достаточно сложная и его бессмысленно мелочно контролировать. Наоборот, нередко подразумевается, что раз изменчивость мира выросла, то нужно не свободу людям давать, а возвращаться к «тушению пожаров». И такое тоже вполне может быть.

Запрос на предпринимательство может подразумевать также: «Нам нужно напрячься, придумать новую модель машины, поставить ее на конвейер и выпускать следующие десять лет, как мы выпускали прошлую». То есть надо найти одно правильное решение. И теоретически это может стать абсолютно нормальным и логичным выходом, больше ничего и не придется менять.

Но может выясниться, что ситуация, в которой оказалось предприятие, требует большей индивидуальности в подходе, более высокой квалификации работников. Она требует, чтобы каждый сотрудник на рабочем месте постоянно придумывал, что и как улучшить. И уже мало простого усовершенствования одного и того же процесса, предприятие вынуждено переходить к принципиально другому параметру конкуренции. От принципа «чуть-чуть подтянуть» надо переходить к постоянной конкуренции