

ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ПРЕДИСЛОВИЕ</u>	4
<u>ГЛАВА 1.</u> Тренкадис и современное структурирование бизнеса как искусство	7
<u>ГЛАВА 2.</u> Неопределенность и стратегия. Какие стратегии сейчас работают и как устроен стратегический процесс	28
<u>ГЛАВА 3.</u> Как перейти от жесткой структуры компании к гибкой	56
<u>ГЛАВА 4.</u> Бизнес-процессы и коммуникации. Как построить эффективную систему управления	77
<u>ГЛАВА 5.</u> Ценности и корпоративная культура. Душа организации	102
<u>ГЛАВА 6.</u> Наполнение структуры людьми. Сочетания и сценарии	132
<u>ГЛАВА 7.</u> Лидерство в системе тренкадис	213
<u>ГЛАВА 8.</u> Управляемость и эффективность. Инструменты оценки и работа с результатами	238
<u>ГЛАВА 9.</u> Точки бифуркации. В каких ситуациях мозаичный подход становится безальтернативным	248
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.</u> Тренкадис как способ жить в неопределенности	262
<u>ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ</u>	270

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда я говорю коллегам-управленцам: «Бизнес — это искусство, а вы — творцы», они обычно закатывают глаза.

«Виталина, — вздыхают коллеги, — искусство — это про гениев и бедность. А бизнес — про EBITDA и дисциплину. Ты либо зарабатываешь деньги, либо занимаешься творчеством. Третьего не дано».

Я и сама так думала до недавних пор...

ПОЧЕМУ ГАУДИ, А НЕ «МАККИНСИ»

Посмотрите на дом Бальо. У него нет ни одного прямого угла. Гауди не сошел с ума — он просто знал то, что мы, управленцы, упорно игнорируем: **идеальная форма убивает жизнь**.

Техника тренкадис — это мозаика из осколков. Битых камней. Обрезков. Но именно из этого хаоса рождаются шедевры, которые остаются неизменными уже больше века.

В бизнесе то же самое. Мы помешаны на порядке. Чертим оргструктуры, где каждый квадратик подчиняется другому. Пишем стратегии, украшая их аккуратными стрелочками (в духе слайдов McKinsey). Ищем «идеальные резюме» — ровные, гладкие, прямоугольные. А потом удивляемся, почему

компания не дышит, почему люди не горят, почему инновации проходят мимо.

Потому, что жизнь — это не стена, выложенная ровным одинаковым кафелем. Жизнь — это тренкадис.

Микеланджело говорил, что не создает скульптуры, а просто высвобождает их из камня, убирая лишнее. Он разглядел Давида в испорченном блоке мрамора, от которого отказались другие скульпторы. Он работал с материалом, представляя себе конечный результат.

В современном управлении мы забыли, как это — видеть потенциал. Мы научились только штамповать.

Я написала эту книгу, чтобы посеять сомнение. Я буду доказывать мысли, которые в приличном бизнес-сообществе принято считать ересью:

- **Ценности важнее стратегии.** Потому что стратегия меняется каждый квартал, а цвет мозаики остается навсегда. Стратегия мертва без людей, которые в нее верят.
- **«Удобные» сотрудники убивают бизнес.** Вам нужны осколки — острые, неудобные, разного размера. Только из них можно сложить нечто великое. Идеально ровные плитки годятся только для общественного туалета.
- **Планирование — это ловушка.** В мире BANI¹, где всё хрупко, тревожно и нелинейно, способность пересобрать картину из тех же кусочков важнее, чем умение нарисовать идеальный чертеж из несуществующего материала.

¹ BANI-мир (англ. Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible world) — концепция новой тревожной реальности, в которой может неожиданно сломаться всё, даже самое надежное. Термин предложил американский футуролог Джамаис Кашио в 2016 году. Подробнее читайте далее. — *Прим. ред.*

Мы привыкли, что бизнес делают менеджеры. Но менеджеры работают с инструкциями. А творцы работают с хаосом.

Здесь вы не найдете рецептов «Как построить компанию за 10 шагов». Но если вы готовы признать, что ваш бизнес — это живое, дышащее полотно, а не заводской цех, — добро пожаловать.

Если же вы ищете универсальный шаблон, закройте книгу прямо сейчас. Гауди таких шаблонов не оставил. Как и Микеланджело не оставил инструкции о том, «Как высечь Давида из испорченного мрамора за 14 дней».

Мы поговорим о том, как сочетать несочетаемое. Как видеть картину целиком, даже когда держишь в руках лишь острый осколок. И как не бояться разбить то, что кажется единственно верным, чтобы создать нечто бессмертное.

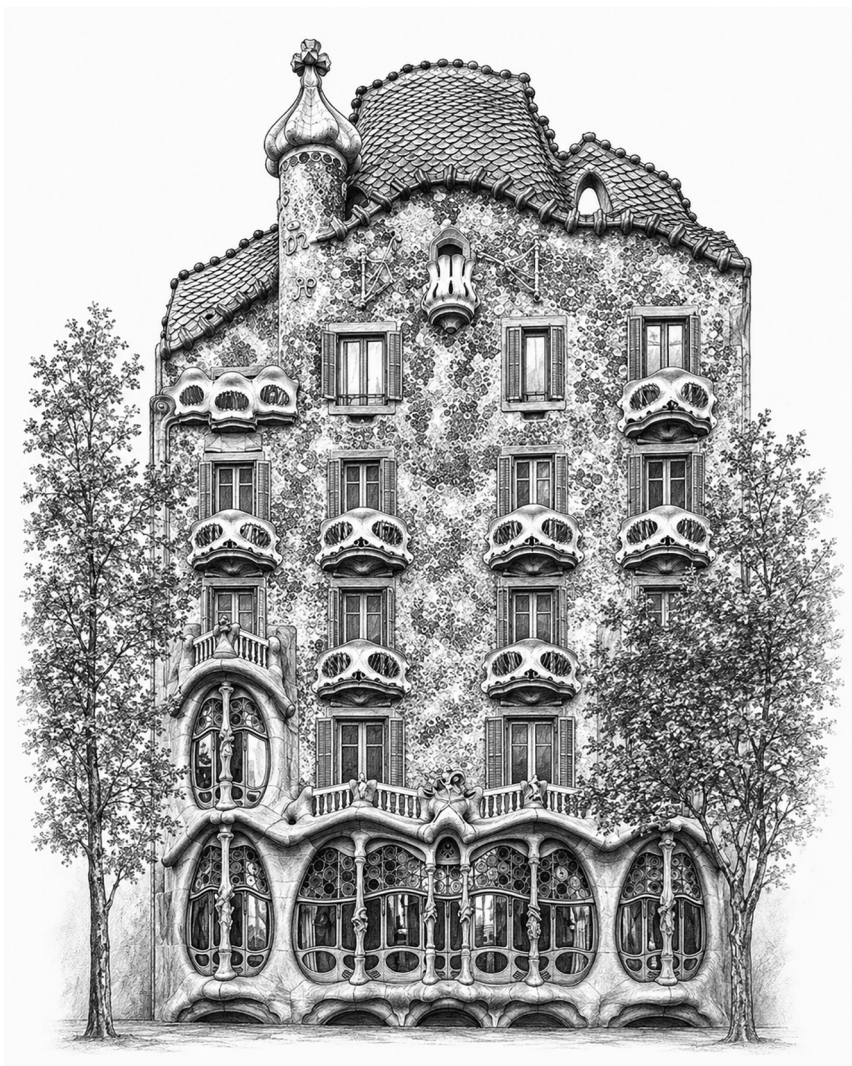
ГЛАВА 1

Тренкадис и современное структурирование бизнеса как искусство

Мысль о написании этой книги впервые мне пришла в Барселоне. Вернее, не так. Мыслей и до этого было много, но они оставались хаотичными. А тут пазл сложился. Хотя правильнее в рамках данной книги сказать, что все части мозаики сложились в полноценную картину.

ИТАК, ЧТО ТАКОЕ ТРЕНКАДИС **И ПОЧЕМУ ИМЕННО ОН?**

Тренкадис (каталонское слово *trencadís* означает «дробленый, измельченный») — это техника создания мозаики из осколков керамической плитки, стекла или других материалов. Антонио Гауди известен всему миру как автор этой техники, ведь он популяризировал и довел ее до совершенства. Впрочем, использование ее началось еще в античные времена. Византийские и римские мозаики часто создавались из кусочков смальты и керамики, хотя это не был именно тренкадис в нынешнем понимании этого слова. Многие современники Гауди использовали эту методику, но признанным гением остается именно создатель парка Гуэль и дома Бальо.



Современные архитекторы, вдохновленные Гауди, также используют мозаичную технику тренкадис в своих проектах, создавая уникальные фасады, интерьеры и общественные пространства. В ход идет не только керамика, но и стекло, зеркала, камни, кусочки металла, благодаря которым удается достичь не менее интересных эффектов.

Искусство и бизнес — две сферы, которые на первый взгляд кажутся противоположными. Однако, присмотревшись, можно обнаружить удивительные параллели. Для меня удивительно точным показалось сравнение современного управления с тренкадис, поскольку эта техника, как и современное структурирование бизнеса, основана на сочетании разнородных элементов в процессе создания гармоничного целого. В обоих случаях нет четких линий и догм — важно лишь найти баланс между формой, размером и цветом, чтобы получить полноценную картину. И именно об управлении бизнесом в этих трех измерениях у нас и пойдет речь: форма, цвет и размер.

Это, пожалуй, и есть ключевая мысль книги: **догм и правил больше нет. Архаичные матричные структуры остались в прошлом. Нельзя взять универсальный шаблон и построить по нему компанию.** Каждый руководитель (или собственник) — творец. И от того, как он сумеет воплотить идею, используя имеющиеся в его распоряжении ресурсы, зависит конечный результат. Гауди не следовал строгим правилам. Он экспериментировал, сочетая несочетаемое, и именно это делало его работы неповторимыми. Его мозаики — это не просто декор, а метафора жизни, где каждая деталь, даже самая незначительная, имеет значение. Так и в бизнесе, особенно если мы называем его человекоцентричным, нет ничего второстепенного. Любая компания — это уникальная комбинация стратегии, ценностей, процессов и людей. Чтобы добиться успеха, необходимо сочетать эти элементы так, чтобы они дополняли друг друга, создавая гармоничную картину.

В последние годы происходит много событий, которые влияют на привычный уклад управления бизнесом. Современному миру дают много разных определений, характеризуя его как нестабильный и постоянно меняющийся. Существует несколько известных концепций устройства мира. Концепция, обозначенная акронимом VUCA, появилась в конце XX века. Ее создание некоторые приписывают военному ведомству США, однако экономисты Уоррен Беннис¹ и Берт Нанус² упоминали о ней еще в 1980-е годы³. Именно поэтому концепция VUCA уверенно прижилась именно в экономической среде.

Концепция BANI была предложена американским футурологом Джамаисом Кашио⁴ в 2016 году. Другие концепции являются своего рода развитием той, которую принято обозначать акронимом VUCA, и используются в основном международными аналитиками.

Итак, какие это концепции?

Концепция VUCA:

- **V** — Volatile (нестабильный, изменчивый). Мир меняется очень быстро, и эти изменения непредсказуемы. Тенденции появляются и исчезают мгновенно.
- **U** — Uncertain (неопределенный). Будущее неясно, сложно предсказать, что произойдет. Однозначных ответов и гарантий нет.

¹ Уоррен Гамалиэль Беннис (1925–2014)— американский ученый, организационный консультант и автор, которого считают пионером современной науки о лидерстве.

² Бертон Б. «Берт» Нанус (род. 1936) — американский ученый, почетный профессор Университета Южной Калифорнии.

³ Беннис У., Нанус Б. Лидеры. — СПб.: Сильван; ИЧП «Чарли» (Рийк), 1995.

⁴ Джамаис Кашио — известный американский футуролог и антрополог, получивший широкую известность благодаря разработке концепции BANI-мира в 2016 году.

- **С** — Complex (сложный). Существуют многочисленные взаимосвязанные факторы, которые затрудняют понимание причинно-следственных связей. Происходит множество процессов одновременно.
- **А** — Ambiguous (неоднозначный, туманный). Информация может быть противоречивой, нечеткой, иметь несколько толкований. Сложно отличить главное от второстепенного.

Что это означает для нас. Мы должны быть готовы к постоянным изменениям, быстро адаптироваться, принимать решения в условиях недостатка информации и учиться справляться со сложностями.

Концепция BANI:

- **В** — Brittle (хрупкий). Системы и структуры, которые кажутся прочными, могут рухнуть внезапно и без предупреждения (в отличие от VUCA, где изменения скорее динамичны, а не внезапно разрушительны).
- **А** — Anxious (тревожный). Люди испытывают постоянное чувство тревоги, страха и неопределенности из-за непредсказуемости мира. Это влияет на принятие решений и общее психологическое состояние.
- **Н** — Nonlinear (нелинейный). Причины и следствия не всегда прямо пропорциональны. Небольшое действие может иметь непропорционально большие последствия, и наоборот. Нельзя просто экстраполировать прошлое на будущее.
- **И** — Incomprehensible (непостижимый). Ситуация настолько сложна и многофакторна, что ее сложно полностью понять или объяснить. Информация может быть противоречивой, и даже эксперты не всегда могут дать однозначные ответы.

Что это означает для нас. Нам нужно не только адаптироваться, но и справляться с растущей тревогой, искать новые пути понимания сложных систем и быть готовыми к неожиданным коллапсам. BANI — это своего рода интерпретация VUCA с акцентом на психологических аспектах.

Есть и другие варианты концепций. Их появление — тоже своего рода творчество.

Концепция TURBULENCE:

- **T** — Transitory (переходный, временный). Многие вещи, которые кажутся постоянными, на самом деле лишь временные явления.
- **U** — Unpredictable (непредсказуемый). События трудно предвидеть.
- **R** — Risky (рискованный). В любой ситуации присутствуют значительные риски.
- **B** — Boundless (безграничный). Глобализация, стирание границ, всеобщая взаимосвязь.
- **U** — Uncertain (неопределенный). Как в VUCA.
- **L** — Leggy (длинный, долгий). Необходимость долгосрочного планирования и терпения.
- **E** — Erratic (непредсказуемый, хаотичный). Случайные, нелогичные события.
- **N** — New (новый). Постоянно появляются новые явления, технологии, подходы.
- **C** — Complex (сложный). Как в VUCA.
- **E** — Entangled (запутанный, переплетенный). Все элементы тесно связаны друг с другом.

Что это означает для нас. Еще более глубокое погружение в хаотичность современного мира, подчеркивающее необходимость гибкости, долгосрочного планирования и понимания взаимосвязей.

Концепция PURPOSE:

- **P** — Purposeful (целенаправленный). Ясное видение и четкая цель.
- **U** — Unconventional (необычный, нестандартный). Готовность к нестандартным решениям.
- **R** — Resilient (устойчивый, адаптивный). Способность восстанавливаться после кризисов.
- **P** — Proactive (проактивный). Действовать на опережение, а не реагировать на события по мере поступления.
- **O** — Open (открытый). Готовность к новым идеям, информации, обратной связи.
- **S** — Synergistic (синергетический). Работа на создание дополнительной ценности за счет взаимодействия.
- **E** — Ethical (этичный). Поступать в соответствии с моральными принципами.

Что это означает для нас. Это набор качеств и подходов, которые помогают успешно действовать в условиях неопределенности.

Концепция CURA:

- **C** — Complex (сложный). Как в VUCA.
- **U** — Uncertain (неопределенный). Как в VUCA.
- **R** — Rapid (быстрый). Высокая скорость изменений.
- **A** — Adaptive (адаптивный). Необходимость постоянно приспосабливаться.

Что это означает для нас. Мир не просто сложный и неопределенный, он еще и очень быстрый, поэтому адаптивность становится ключевым навыком.

Концепция DANCE:

- **D** — Dynamic (динамичный). Постоянные изменения.
- **A** — Adaptive (адаптивный). Необходимость постоянно приспосабливаться.
- **N** — Non-linear (нелинейный). Как в BANI.
- **C** — Complex (сложный). Как в VUCA.
- **E** — Emergent (возникающий внезапно). Появление новых, непредсказуемых свойств и явлений из взаимодействия простых элементов.

Что это означает для нас. Мир развивается нелинейно, постоянно возникают новые, ранее не существовавшие явления, которые требуют гибкого подхода.

Российские специалисты также изобрели свои акронимы. Марк Розин предложил акроним SHIVA, а Сергей Дерябин — TACI. С обоими экспертами современного управления мне посчастливилось поработать, поэтому с удовольствием приложу и эти концепции.

Концепция SHIVA:

- **S** — Split (расщепленный). Привычные схемы и шаблоны больше не работают, а горизонт планирования короткий.
- **H** — Horrible (ужасный). Людей постоянно сопровождает тревога, которая мешает оперативно принимать верные решения.
- **I** — Inconceivable (невообразимый). Нет уверенности, что решение приведет к какому-либо результату, строить прогнозы сложно, а иногда даже бессмысленно.
- **V** — Vicious (беспощадный). Невозможно до конца понять происходящие события, но после кризиса мир изменится и наступит новый этап развития.
- **A** — Arising (возрождающийся). После кризиса рынок товаров и услуг меняется, поэтому востребованными будут те, кто первым адаптируется к новым условиям.

Концепция TACI:

- Т — Turbulent (турбулентный). Экспоненциальное увеличение скорости разнонаправленных изменений, глобальный слом мирового порядка.
- А — Accidental (случайный). Неизвестность, непредсказуемость, непредопределенность, неуправляемость, точка бифуркации в континууме.
- С — Chaotic (хаотичный). Реальность абсурда, культура отмены и отмена культуры, размывание, подмена и опрокидывание ценностей, иррациональность и отмена здравого смысла, разрушение логики и правил.
- I — Inimical (враждебный). Грубое искажение информации и тотальная ложь, лицемерие и цинизм, рост бессмысленной агрессии, ненависть и абсолютность зла, ощущение опасности и глобальной экзистенциальной угрозы.

Все эти концепции, хотя и имеют свои нюансы, говорят примерно об одном и том же: современный мир непредсказуем, сложен, он быстро меняется и требует от нас гибкости, адаптивности, готовности к постоянному обучению и принятию решений в условиях неопределенности. Эти модели мироустройства помогают нам осознать вызовы и выработать стратегии для более эффективного взаимодействия с реальностью. Всё чаще мы слышим фразу: «В мире что-то сломалось». В этом контексте мозаика может стать моделью, которая позволяет не только создать красивую картинку, но и добавить всей конструкции прочности.

При планировании бизнеса нужно учитывать множество факторов: начиная от геополитики и заканчивая потребительскими предпочтениями и новыми технологиями. Сложить структуру по прежним правилам, где всё устроено четко и архаично, теперь гораздо сложнее. Изменения требуют гибкости. И в структурировании бизнеса в том числе.

Обратимся опять же к Гауди и вспомним его визитную карточку — скамью в парке Гуэль или балконы дома Бальо. Разве можно было бы добиться таких изгибов и прочности, используя одни только квадратные одинаковые плитки? Не говоря уже об игре цвета...

Занимаясь последние четверть века управлением людьми и последние 10 лет — стратегиями, я четко понимаю, что это неразрывно связанные понятия. При этом их сочетание — задача нетривиальная. Как будто стратегия и цели находятся с одной стороны, а люди — с другой. Это всегда вопрос выбора и компромиссов. Однако во время той памятной поездки в Барселону все наконец встало на свои места и предстало передо мной в виде гармоничной картины. В мозаике тренкадис важны три параметра: цвет, форма и размер. В зависимости от их использования тот или иной элемент ложится в картину или остается в резерве. **Продолжая аналогию с бизнесом, будем считать, что цвет — это ценности, форма — стратегия, а размер — эффективность.** И всё это имеет непосредственное отношение к управлению людьми: их выбору, расстановке, мотивированию и развитию.

1. ЦЕННОСТИ КАК ЦВЕТ

Ценности — это цвет бизнеса, именно они придают ему уникальность и эмоциональную глубину. Как яркие цвета в мозаике Гауди привлекают внимание и создают настроение, так и корпоративные ценности формируют культуру компании и ее имидж. Так, если у нас картина не предполагает, к примеру, коричневые или черные тона, то и элементы такого цвета не будут использованы.

Многие собственники бизнеса не придают внимание ценностям, считая это лишним элементом, создающим информационный шум и отвлекающим от более важных дел. Они

говорят: «Бизнес есть бизнес. При чем тут ценности?» Некоторые до сих пор считают, что на работе или в бизнесе люди ведут себя не так, как во всей остальной жизни. Но не зря нам уже много лет твердят про work-life balance, который с годами трансформировался в work-life integration. Работа тесно вплетена в жизнь, а жизнь тесно связана с работой. Нет двух разных людей: на работе и вне ее. Поэтому работать нужно прежде всего с ЧЕЛОВЕКОМ — с его ценностями, профессиональными и личностными компетенциями в комплексе. Кстати, формировать компанию и ее культуру, опираясь на ценности, понятнее и проще.

Здесь уместно будет привести в пример историю компании Zappos. Этот кейс разбирался во многих бизнес-школах лет 10–15 назад, но он и по сей день служит отличной демонстрацией того, что компания, построившая бизнес именно на ценностях, может стать очень успешной.

Итак, Zappos — это онлайн-ритейлер, который стал мировым эталоном в области клиентского сервиса и уникальной корпоративной культуры, полностью основанной на четко сформулированных ценностях. В 2009 году компанию выкупил Amazon, но она смогла сохранить операционную автономию и корпоративную культуру.

Руководитель Zappos, Тони Шей, сформулировал 10 основных ценностей компании:

1. Обеспечивать «вау-эффект» через сервис (Deliver WOW Through Service).
2. Приветствовать и стимулировать изменения (Embrace and Drive Change).
3. Создавать веселье и немного странности (Create Fun and a Little Weirdness).
4. Быть смелым, креативным и открытым (Be Adventurous, Creative, and Open-Minded).
5. Стремиться к росту и обучению (Pursue Growth and Learning).

6. Строить открытые и честные отношения через коммуникацию (Build Open and Honest Relationships With Communication).
7. Создавать позитивный командный и семейный дух (Build a Positive Team and Family Spirit).
8. Делать больше меньшими средствами (Do More With Less).
9. Быть увлеченным и решительным (Be Passionate and Determined).
10. Быть скромным (Be Humble).

Это не просто декларации, но и правила принятия ежедневных решений. Вот как это работает на практике.

Клиентский сервис как религия (Ценность № 1):

Вместо того чтобы минимизировать расходы на кол-центры, Zappos сделал их центром своего бизнеса. У сотрудников кол-центра не было лимитов по времени разговора. Самый долгий зафиксированный звонок по обслуживанию длился более 10 часов. Бесплатная доставка в обе стороны и политика возврата до 365 дней — это тоже прямое следствие ценности Deliver WOW.

Культура и наём (Ценности № 3 и № 7):

Процесс найма ориентирован не только на навыки, но и на соответствие культурным ценностям. Кандидаты, которые не соответствуют хотя бы одной из 10 ценностей, не будут приняты на работу, даже если они высококвалифицированные эксперты. Все новые сотрудники, включая руководителей, проходят четырехнедельное обучение в кол-центре.

Через неделю после начала работы Zappos предлагает новым сотрудникам \$2000, чтобы они уволились, если чувствуют, что культура компании им не подходит. Важно отметить, что тех, кто принимает это предложение, не более 1%. В результате в компании остаются только те, кто искренне разделяет ее ценности.

Инновации и изменения (Ценности № 2, № 4 и № 5):

Zappos поощряет эксперименты и быструю адаптацию. В 2013 году компания начала внедрять систему холакратии — децентрализованную, неиерархическую систему управления, чтобы еще больше соответствовать ценностям гибкости и открытости к изменениям.

Открытость и прозрачность (Ценность № 6):

Компания стимулирует открытую коммуникацию, поощряет прямое и честное общение между сотрудниками всех уровней, что укрепляет корпоративный дух.

Разумеется, в таком подходе много спорных моментов. Однако в результате внедрения своих 10 ценностей Тони Шей добился следующего:

- Высочайшая лояльность клиентов: Zappos завоевал репутацию компании с лучшим клиентским сервисом в мире, что стало ключевым конкурентным преимуществом и причиной высокой стоимости компании на рынке (примерно \$1,2 млрд при продаже Amazon в 2009 году).
- Низкая текучесть кадров (в сравнении со всей отраслью): сотрудники, чувствующие себя частью уникальной «семьи», остаются в компании дольше.

- **Сильный бренд:** культура и ценности стали ключевым элементом бренда Zappos, привлекающим талантливых сотрудников и преданных клиентов.

В целом Zappos — классический пример того, как четко определенные и ежедневно практикуемые ценности могут стать краеугольным камнем бизнес-стратегии и источником устойчивого конкурентного преимущества, даже на высококонкурентном рынке электронной коммерции. Приобретение Zappos было мудрым решением для Amazon. Компания получила не только быстрорастущий бизнес с сильным брендом и лояльными клиентами, но и ценный опыт в области клиентского сервиса и управления корпоративной культурой. Эта сделка укрепила позиции Amazon на рынке, принесла пользу обеим компаниям и подтверждает, что хорошо выстроенная, ориентированная на ценности компания может стоить очень дорого¹.

Этот кейс еще раз подтверждает тезис о том, что управление по ценностям (или по крайней мере с ориентацией на них) — важный аспект ведения бизнеса.

2. СТРАТЕГИЯ КАК ФОРМА

Стратегия задает как общее направление, так и форму фрагментов в мозаике. Без четкой стратегии бизнес рискует потерять фокус, превратиться в хаотичный набор действий, не приводящих к желаемому результату. Как фрагменты мозаики, разбросанные по поверхности, не создают цельной картины, так и разрозненные усилия не приведут к успеху. Она может быть гибкой, но она должна быть. Как Гауди выбирал форму каждого осколка, чтобы он вписывался в общий

¹ Подробнее об этом можно почитать в книге Тони Шея «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук» (Манн, Иванов и Фербер, 2022).

замысел, так и бизнес должен адаптировать свои стратегии под меняющиеся условия рынка. Таким образом, стратегия должна реагировать на изменения рынка, технологические прорывы, действия конкурентов и другие факторы.

Мы можем использовать гибкость как возможность перестраиваться: бизнес должен быть готов к изменению тактики, пересмотру подходов, адаптации к новым условиям. В качестве компаса на этом пути используем фокус. Именно он укажет основное направление, которое поможет принимать решения и расставлять приоритеты, особенно в периоды неопределенности.

Стратегирование — это непрерывный процесс. Продумать стратегию единожды и больше ничего не менять в современных условиях просто невозможно. Поэтому гибкие формы (в данном случае — адаптируемая к изменениям стратегия) приобретают архиважное значение. Так же, как и сценарное планирование, то есть наличие нескольких сценариев одновременно. Об этом мы будем много говорить в следующих главах.

Стратегия также важна в управлении людьми: как сотрудники реагируют на выбранную стратегию, понимают, принимают и разделяют ли ее, насколько стратегия компании сочетается с личной стратегией каждого человека. В этом также заключается идеология тренкадис: насколько форма каждого элемента картины встраивается в общий рисунок.

3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК РАЗМЕР

Эффективность — это размер фрагментов. Он нее зависит, насколько хорошо элементы сочетаются друг с другом. В бизнесе важно, чтобы процессы были оптимизированы, а ресурсы использовались рационально, чтобы каждый элемент (в нашем случае — сотрудник) работал эффективно на общий

результат. При этом имеет значение и сочетание размеров элементов. К примеру, в большой картине должны быть уравновешены как крупные детали, так и небольшие, соединяющие их. Любой важный элемент картины должен соответствовать по размеру масштабу картины и быть крупнее других. Так и ключевые люди в бизнесе должны быть соразмерными ему как по компетенциям, так и по эффективности.

Гауди понимал, что красота и гармония рождаются не из строгого следования догмам, а из умения видеть целое за разрозненными частями. В бизнесе успех приходит к тем, кто не боится экспериментировать, находить баланс между традициями и инновациями, между гибкостью и стабильностью.

Мозаичная архитектура позволяет увидеть, как разные элементы могут сложиться в нечто прекрасное, если они подобраны с умом и любовью. В бизнесе это означает, что успех достигается не только через жесткий контроль, но и через гармоничное сочетание ценностей, стратегии и эффективное использование всех имеющихся ресурсов (прежде всего — человеческих).

Техника тренкадис — это не просто художественный прием, но и мощная метафора для современного бизнеса. Антонио Гауди брал, казалось бы, несовместимые осколки битой плитки, стекла и керамики и создавал из них удивительные целостные мозаики. В бизнесе мы тоже имеем дело с «осколками» — людьми с их разными характерами, талантами, мотивацией и ценностями. И задача лидера — не унифицировать их под один шаблон, а сложить в гармоничную картину, где каждый фрагмент найдет свое место.

Ключевое отличие бизнес-мозаики от художественной в том, что мы строим ее с живыми людьми. А значит, нам нужно удерживать одновременно три измерения: стратегию (куда мы идем), ценности (что для нас важно на этом пути) и эффективность (как мы достигаем результата без выгорания). Нельзя пожертвовать ценностями ради стратегии — получится холодная, бездушная машина. Нельзя забыть про

эффективность в погоне за идеалами — компания просто не выживет. Как Гауди не пытался сделать все осколки одинаковыми, а, наоборот, подчеркивал их уникальность, так и в бизнесе успех приходит не к тем, кто выбирает что-то одно, а к тем, кто учится видеть красоту и силу в сочетании стратегии, ценностей и эффективности людей.

И искусство, и бизнес — это творчество. И если мы будем подходить к структурированию бизнеса с тем же вдохновением, с которым Гауди создавал свои мозаики, то сможем построить очень успешные компании.

Каждый руководитель должен стать в некотором смысле творцом. Для многих это будет означать изменение образа мышления и, как следствие, поведения. Есть много высококвалифицированных руководителей-менеджеров, которые обладают отточенными навыками планирования и контроля, работы в привычной, отработанной годами системе координат. Однако нынешние времена зачастую играют злую шутку с такими специалистами, обесценивая всё то, что они знают и умеют. Сегодня руководителю важно быть чутким архитектором. Чуткость прежде всего касается понимания того «материала», с которым он работает.

Продолжая аналогии с великими деятелями искусства, вспомним Микеланджело и его поистине революционный подход к работе с материалами, особенно с мрамором. Микеланджело верил, что идеальная форма уже существует внутри мраморного блока. Его задача как скульптора заключалась в том, чтобы «освободить» эту форму, удаляя лишнее. Для этого требовалась не только физическая сила, но и тончайшее понимание структуры, текстуры и внутренних напряжений камня. Микеланджело использовал естественную текстуру мрамора, играя с отражением света. Свет, падающий на его скульптуры, подчеркивал мускулатуру героя, складки его одежды, передавая ощущение жизни и движения. Например, история создания знаменитого Давида может служить красноречивой иллюстрацией к тем

идеям, о которых пойдет речь в этой книге. Фигура Давида была высечена из огромного, некогда испорченного блока мрамора. Другие скульпторы отказались от работы с ним, сочтя непригодным. Микеланджело же увидел в нем потенциал и смог вдохнуть жизнь в камень, создав идеальную мужскую фигуру. Он работал с камнем, принимая во внимание его прожилки, цвета и текстуру, делая их инструментом для выражения анатомической точности. Он не просто обрабатывал мрамор, а вступал с ним в диалог. Его отношение к мрамору — это не просто техническое мастерство, а глубокая связь, основанная на уважении и видении потенциала.

Возвращаясь к управлению компанией и проводя аналогии с великими творцами, скажу, что, по моему мнению, **приоритетной задачей руководителя сегодня является создание благоприятной среды для реализации потенциала компании и ее сотрудников.** Он должен быть не только эффективным управленцем, но и лидером, коучем, стратегом, агентом изменений — человеком, способным вдохновлять и поддерживать свою команду в условиях неопределенности. Но, чтобы добиться этого, важно видеть в бизнесе не только функции, метрики и цифры, а прежде всего людей, которые позволяют этому бизнесу существовать и развиваться. Я имею в виду в первую очередь сотрудников, хотя и клиентов это тоже касается. Уйти от утилитарного отношения к персоналу, задуматься, как раскрыть потенциал каждого для достижения успеха компании — вот главная задача современного лидера. Это эволюционный путь, требующий постоянного развития и адаптации. Руководители, которые смогут принять эту новую реальность, окажутся наиболее успешными.

Креативное управление — это не просто внедрение гибких методологий или реструктуризация процессов. Это новый образ мышления, где главным ресурсом становятся способности каждого члена команды, слаженность совместной работы и умение адаптироваться в условиях неопределенности.

Такой подход требует отказа от шаблонов: вместо следования инструкциям — акцент на свободе, доверии и системном видении. При этом роль руководителя тоже меняется самым радикальным образом. Отныне он перестает быть надзирателем, который контролирует каждый шаг, и превращается в архитектора экосистемы. Именно он направляет энергию команды, объединяя людей с разными навыками и обеспечивая связь между стратегией и тактикой. Сила руководителя нового формата состоит не только в его авторитете, но и в умении превращать хаос идей в инновации через доверие и синергию.

Переход к такому принципу ведения бизнеса (к тому, что я называю философией тренкадис) поможет руководителю быстрее адаптироваться как к изменениям внешней среды, так и к внутренним переменам. Прежде всего — за счет наличия нескольких альтернативных сценариев, которые позволят перекроить всю мозаику без ущерба для бизнеса. Разумеется, это возможно только при условии создания благоприятной среды и, как следствие, вовлеченности сотрудников в трансформационные процессы. Это требует веры в результат и усилий со стороны руководителя и всей команды. Однако возможный позитивный эффект таких изменений сложно переоценить: помимо общей гибкости и адаптивности компании, роста эффективности использования ресурсов, ключевыми бенефитами я считаю создание уникальной корпоративной культуры, настроенной на привлечение и удержание талантов, а также развитие инновационного потенциала как отдельных сотрудников, так и компании в целом.

Безусловно, данная модель — не панацея и не может быть гарантией успеха для любой компании. Не каждому дано стать Гауди или Микеланджело, не из всякого куска мрамора получится Давид. Здесь приходится учитывать многие факторы: и личность руководителя (собственника), и его амбиции, и то, каких людей он выбирает в команду и почему. Основой здесь

служат вера и воля руководителя — идеолога бизнеса в целом и изменений в частности. Вера в то, что именно такие изменения необходимы, и воля — для реализации задуманного. Как и любой трансформационный процесс, перестройка системы управления в любом случае будет болезненной.

Существует много различных методик в управлении изменениями. Это и модель Левина, и Agile¹, и «Бережливое производство» и т.д. Каждая компания и ее руководитель выбирают то, что созвучно их мыслям и идеям.

Я буду часто ссылаться на свой практический опыт. Больше всего примеров будет из практики управления «ИНВИТРО», компании, которой я посвятила 16 лет и с которой связаны многие мои успехи и достижения.

Так, мы в «ИНВИТРО» в свое время выбрали методологию Ицхака Калдерона Адизеса². Я очень ценю и уважаю этого гуру менеджмента нашего времени.

Так вот, в 2016 году мы затеяли масштабный проект, который был нацелен на то, чтобы сформулировать долгосрочную стратегию компании, трансформировать систему управления и структуру. Проект, согласно методологии Адизеса, состоял из 11 шагов. Всё выглядело очень мудро и лаконично. В итоге мы смогли преодолеть только первые пять шагов... Почему? Неужели все остальное было не важно? Конечно, важно. У нас просто закончился запал, нам стало казаться, что «и так нормально», что существуют гораздо более важные задачи. Был ли эффект от этого пути, пройденного лишь наполовину? Безусловно, да. Но он точно был не тем, который планировался на старте. Вот почему так важно регулярно останавливаться

¹ Agile (в переводе с англ. — «гибкий») — семейство методологий, где каждая фокусируется на гибкости, скорости внесения изменений и постоянном улучшении продукта.

² Ицхак Кальдерон Адизес (род. 1937) — израильский и американский писатель и бизнес-консультант, специализирующийся на улучшении эффективности менеджмента, предприниматель.

и сверять цели. Убедиться, что цель остается прежней. И только после этого продолжать начатый проект.

Есть еще один кейс — история одного из моих клиентов, с которым я работала в 2021–2022 годах. Эта компания также сотрудничала с Институтом Адизеса, причем более семи лет. И это не значит, что за этот срок им не удалось решить поставленные изначально задачи. В процессе реализации начального проекта (также связанного с трансформацией системы управления) цели тоже постепенно менялись. Руководство не завершило проект — просто пересмотрело подход к использованию методологии Адизеса. Вместо того чтобы пройти все 11 последовательных шагов, они решили отклониться от стандарта и использовать лишь некоторые элементы для решения конкретных задач. Результат оказался очень даже впечатляющим. Компания работает, трансформируется в своем режиме, использует методологию тогда, когда считает полезным и уместным. Все это говорит о том, что, только увидев конечный результат, мы можем понять, была ли допустима вольная трактовка или нет. Судить о картине, не видя законченного произведения, бессмысленно. Именно поэтому, с моей точки зрения, кастомизация любой методологии чаще всего оправданна.

В этой книге речь пойдет о том, как научиться видеть потенциал, «сочетать несочетаемое». О том, как удерживать и перемещать элементы мозаики, чтобы в результате получить постоянно меняющуюся, но всегда гармоничную картину. О том, с помощью каких инструментов можно превратить хаос в синергию. Повторю еще раз: универсальных рецептов нет, каждый выбирает их для себя и «создает свой собственный шедевр».

ГЛАВА 2

Неопределенность и стратегия

Какие стратегии сейчас работают и как устроен стратегический процесс

Ведение современного бизнеса напоминает плавание в океане, где внезапные штормы — не исключение, а правило. Пандемии, геополитические кризисы, технологические прорывы, смена потребительских трендов — все эти силы разрушают привычные формы планирования и отменяют даже самые тщательно выверенные прогнозы. Стратегия больше не сводится к пятилетним планам и презентациям из сотен слайдов, которые после утверждения пылятся на виртуальных полках. Теперь это скорее искусство прокладывать путь исходя из постоянно меняющихся вводных, и в основе этого искусства лежат гибкость, способность к адаптации и интуиция, подкрепленная данными. Соответственно, само стратегирование из проектной задачи, которая запускается раз в год, а то и раз в 3–5 лет, превращается в непрерывный процесс, способ мышления и способ существования организации в целом.

Еще совсем недавно предприниматель мог опереться на четкое видение перспектив развития бизнеса на много лет вперед и заложенный в ДНК компании ритм стратегического

и операционного планирования. Квартальные совещания, годовые бюджеты, пятилетние стратегии — всё это работало, пока внешняя среда оставалась относительно предсказуемой. Времена изменились, хотя быстро перестроиться удалось не всем. Сегодня, чтобы оставаться на плаву, надо менять не топ-менеджеров, как это часто пытаются сделать в кризисной ситуации, а весь подход в целом. Сохранять прежнюю косную структуру ведения бизнеса, жесткую иерархию и линейное планирование в мире, который изменился до неузнаваемости, невозможно. Это все равно что пытаться плыть на паруснике по океану, используя карту столетней давности.

Каждый руководитель подходит к перестройке процесса стратегирования по-своему, и универсального рецепта, конечно же, не существует. Слишком различаются отрасли, масштабы бизнеса, корпоративная культура и амбиции собственников. Однако я предлагаю рассмотреть основные принципы, которые важно учитывать при выработке уникального сценария для своей компании. Эти принципы — своего рода навигационные звезды, которые помогут удерживать курс даже в сильный шторм.

1. Быть гибким, а не идеальным

Под словом «идеальный» я имею в виду некогда выработанную стратегию, которая должна быть выполнена во что бы то ни стало, любой ценой и в любых обстоятельствах. Эти времена давно прошли. Жесткая приверженность однажды утвержденному плану, когда внешние условия изменились кардинальным образом, — это не признак волевого управления, а шаг к катастрофе.

Фразу «Выживает не самый сильный и умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям» приписывают Чарлзу Дарвину, и это неудивительно, ведь ее смысл соответствует концепции, изложенной в «Происхождении видов».

На самом же деле ее автор — английский философ и социолог, один из основателей эволюционизма Герберт Спенсер. Но, независимо от авторства, смысл фразы как нельзя лучше отражает суть современного стратегического управления. В нашем случае эту концепцию можно трактовать как отказ от «пятилетних планов» в пользу коротких итераций, где стратегия корректируется на основе обратной связи и выглядит в виде цикла **«пробуй → измеряй → исправляй»**.

Безусловно, важно держать фокус на долгосрочных целях — без этого компания превратится во флюгер, меняющий направление при каждом дуновении ветра. Однако не менее важно быть готовым адаптировать маршрут, фиксировать производимые изменения и результат. И конечно, этот результат анализировать. В работе я часто слышу фразу: «Мы это уже пробовали, это не работает». Однако деталей того, «что именно не получилось, при каких обстоятельствах, как измеряли результат и что именно пошло не так», выяснить не всегда удастся. А без этого оценить результативность эксперимента практически невозможно. Быть может, гипотеза была верной, но мы выбрали неверный канал коммуникации или недостаточно долго ее тестировали. Может быть, мы сдались слишком рано, не оставив изменениям времени на то, чтобы они дали эффект. Вероятно, надо пробовать еще и еще раз, но уже с более тщательной фиксацией условий и результатов.

2. Стратегия малых шагов: от MVP¹ к масштабированию

Скорость изменений связана с гибкостью самым непосредственным образом. В масштабных проектах, где на кону стоят

¹ MVP (от англ. minimum viable product, «минимально жизнеспособный продукт») — тестовая версия товара, услуги или сервиса с минимальным набором функций, которые позволяют решить ключевые проблемы пользователей и получить от них обратную связь. — *Прим. ред.*