

# Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 9         |
| Проблема иерархии .....  | 9         |
| Почему гибнут гиганты .....  | 12        |
| Что делать, или О чем эта книга .....                                      | 14        |
| Для кого я пишу .....  | 15        |
| <br>   |           |
| <b>ЧАСТЬ 1</b>   |           |
| <b>ЛОВУШКА ИЕРАРХИИ .....</b>  | <b>17</b> |
| <br>   |           |
| <b>ГЛАВА 1. ЛОВУШКА ИЕРАРХИИ .....</b>                                     | <b>19</b> |
| Приятного полета .....   | 19        |
| Монстр иерархии .....  | 20        |
| Все вертикали несчастны одинаково .....                                    | 21        |
| Система ниппель .....  | 24        |
| Сорняки дисфункциональности .....  | 27        |
| Кто-то должен быть виноват .....   | 28        |
| Меньше рассказываешь, крепче спишь .....                                   | 30        |
| К вам едет ревизор .....   | 31        |
| Минус прогресс... ..   | 31        |
| ... и минус время .....  | 33        |
| Как научить слона танцевать .....  | 34        |
| <br>   |           |
| <b>ГЛАВА 2. СИТУАТИВНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>                 | <b>37</b> |
| Коротко о главном: что такое ситуативный<br>инновационный менеджмент ..... | 37        |
| Элементы ситуативного инновационного менеджмента .....                     | 40        |
| Взаимосвязь между элементами .....   | 42        |
| Корпоративная культура как цементирующая основа .....                      | 44        |

|   |     |
|---|-----|
| Границы применимости модели .....                               | 45  |
| Управляйте мечтой .....   | 46  |
| <br>  |     |
| <b>ЧАСТЬ 2</b>  |     |
| <b>НАСТРАИВАЕМ ФОКУС</b> .....                                  | 49  |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 3. ZOOM IN, ZOOM OUT</b> .....                         | 51  |
| Как спасти градообразующее производство<br>от банкротства ..... | 51  |
| Слабое звено .....  | 55  |
| Парето в действии .....   | 58  |
| Урок от Вексельберга .....                                      | 60  |
| Симптомы здоровой иерархии .....                                | 64  |
| Симптомы больной иерархии .....                                 | 66  |
| Памятка для лидера .....  | 69  |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 4. ЛИДЕР И КОМАНДА / СОБРАТЬ ПАЛЬЦЫ В КУЛАК</b> .....  | 73  |
| Слабый руководитель и слабая команда .....                      | 74  |
| Слабый руководитель и сильная команда .....                     | 75  |
| Сильный руководитель и слабая команда .....                     | 76  |
| Сильный руководитель и сильная команда .....                    | 79  |
| Замахнитесь на Шекспира .....                                   | 82  |
| Идите вглубь .....  | 85  |
| Смотрите в деньги .....   | 89  |
| Искусство повседневности .....                                  | 92  |
| Польза для резюме .....   | 95  |
| Идеальный конечный результат .....                              | 97  |
| <br>  |     |
| <b>ЧАСТЬ 3</b>  |     |
| <b>СКОРОСТЬ</b> .....   | 99  |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 5. БЫСТРЫЙ ИЛИ МЕРТВЫЙ</b> .....                       | 101 |
| Этот изменчивый мир .....                                       | 102 |
| Питер Друкер предупредил .....                                  | 104 |
| О текущем моменте .....   | 106 |
| Первые звоночки уже прозвучали .....                            | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| Как не стать «Газпромом», или Игра на опережение .....    | 111 |
| Децентрализируй это .....                                 | 116 |
| Менять мышление.....                                      | 120 |
| ... и восприятие .....                                    | 121 |
| <b>ГЛАВА 6. ГИБКОСТЬ</b> .....                            | 123 |
| Люди, а не железо .....                                   | 123 |
| Девять шагов к подвижности коллективного ума .....        | 130 |
| Кризис как возможность.....                               | 132 |
| <br>  |     |
| <b>ЧАСТЬ 4</b>  |     |
| <b>ИДЕИ</b> .....   | 143 |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 7. ИННОВАЦИИ</b> .....                           | 145 |
| Что есть инновация .....                                  | 145 |
| Посмотреть на новое по-новому .....                       | 149 |
| Цепи на ногах прогресса.....                              | 150 |
| Чаще встречаться. И всем вместе .....                     | 154 |
| От площадки — к экосистеме .....                          | 157 |
| <br>  |     |
| <b>ЧАСТЬ 5</b>  |     |
| <b>ОТНОШЕНИЯ</b> .....                                    | 159 |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 8. ХОРОШИЙ, АМБИЦИОЗНЫЙ, СЛИШКОМ УМНЫЙ</b> ..... | 161 |
| Щука для карася, или Зачем нужны неприятные люди .....    | 162 |
| Как не потушить звезды.....                               | 164 |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА</b> .....              | 169 |
| Инструкция по НЕприменению.....                           | 171 |
| Запускаем движитель бизнеса .....                         | 175 |
| <br>  |     |
| <b>ЧАСТЬ 6</b>  |     |
| <b>РАЗВЕРТЫВАНИЕ</b> .....                                | 181 |
| <br>  |     |
| <b>ГЛАВА 10. ЧЕКЛИСТ ЛИДЕРА — ПЕРВЫЕ 100 ДНЕЙ</b> .....   | 183 |
| Резкий старт руководителя.....                            | 183 |

СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Команда .....                                | 184 |
| Стейкхолдеры .....                           | 189 |
| Трансформация .....                          | 192 |
| Быстрые победы .....                         | 196 |
| Культура .....                               | 198 |
| Первые шаги в первые 100 дней. Чеклист ..... | 200 |
| <br>   |     |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                             | 203 |

*Благодарю команду  
продюсерского агентства  
бизнес-бестселлеров Bookwings  
за помощь и поддержку  
в создании этой книги.*

# Введение

## **ПРОБЛЕМА ИЕРАРХИИ**

Сентябрь 2008 года. Уже посыпался Lehman Brothers, и товарные и финансовые рынки перешли в свободное падение. Никто не знает, что будет дальше. Тысячи трейдеров и топ-менеджеров сырьевых компаний, фондовых аналитиков сутками следят за графиками на мониторах компьютеров и читают все деловые новости подряд. Они пытаются понять, что их ждет хотя бы в ближайшем будущем, не говоря об отдаленном.

Нервозность, местами паника. Чувствуем ее и мы, команда «ТНК-Нягань», обеспечивающая работу Талинского нефтяного месторождения в Западной Сибири. Цены на углеводороды устремились вниз. И очень мало надежды, что они скоро вернуться на более-менее приемлемый уровень. Не говоря уж о тех 140 долларах за баррель, которые мы видели два месяца назад — в уже бесконечно далеком июле. Мы сильно опасаемся, но боимся произнести это вслух: что, если повторится сценарий 1998 года? Что, если цена на нефть уйдет ниже рентабельности? Талинское месторождение — проблемное, работать здесь и в хорошие-то времена не очень выгодно. Что же будет при сильном падении котировок?

И этот момент настал. Нефть уходит в район 50 долларов за баррель и продолжает падение. В дело вступают «ножницы Кудрина»: налог на добычу полезных ископаемых, рассчитываемый на основе цены за последние два месяца, оказывается выше текущих ставок за «бочку».

В пятницу вечером раздается звонок от акционеров «ТНК-ВР», третьей по добыче нефтяной компании в стране. Мне, финансовому директору «ТНК-Нягань», поручается в срочном порядке остановить месторождение. К утру должен быть готов план соответствующих мероприятий.

У нас четкий приказ: добыча нефти на Талинском месторождении должна быть прекращена в кратчайшие сроки. Нам надо разработать, утвердить план и его реализовать. И все. От нас не требуется ни обсуждать решение, ни его модифицировать. Только выполнить.

Руководство можно понять. Как еще можно поступить, если операции стали глубоко убыточны? Конечно, остановить их. Решение, казалось бы, очевидное. Но только для них...

Добыча — сложнейший технологический процесс, ее полная остановка сама по себе требует немалых затрат. К тому же постоянные издержки никуда не денутся — если остановка будет недолгой, выигрыш будет не такой уж и большой. Но никто не знает, как долго она продлится!

Во-вторых, затраты на возобновление добычи после остановки, особенно на зрелых месторождениях, могут оказаться сопоставимыми с затратами на бурение новых скважин. Даже при условии, что никакое оборудование не замерзнет и не выйдет из строя, потери могут легко перекрыть всю полученную экономию.

В-третьих, помимо нефти мы добываем и попутный газ, которым отапливается Нягань. Мы уже входим в холодный сезон, и если мы остановим добычу, город замерзнет. В придачу к возможным убыткам вместо экономии мы получим социальную катастрофу.

Но у нас есть приказ. И команда управленцев «ТНК-Нягань» собирается на экстренное ночное совещание, чтобы спасти ситуацию.

Первым делом мы ставим себя на место акционеров и пытаемся понять, что для них важно. Какие цели они преследуют, отдавая распоряжение о закрытии? Очевидно, есть мотив минимизации возможных убытков. Кроме того, акционеры, как люди

дальновидные, не мыслят категориями одного дня. Они наверняка хотят оставить потенциал зарабатывать деньги в будущем. То есть надо сделать так, чтобы производство можно было вернуть в минимальные сроки с минимальными затратами. Наконец, социальный взрыв и проблемы с региональными и, возможно, с федеральными властями тоже не входят в их планы.

Прояснив для себя мотивы собственников, мы понимаем, что вариант полной остановки месторождения их интересам явно не соответствует. Что же делать? Вариант закрыть индивидуальные скважины неадекватен текущему вызову. Почему бы не просчитать возможность остановки отдельных зон? Считаем, и получается, что переменные и постоянные затраты будут значительно урезаны. Кроме того, мы не заморозим город и сохраним возможность для того, чтобы восстановить добычу в короткие сроки и с минимальными затратами.

Отправляем свой вариант решения руководству. Через некоторое время приходит ответ — наш вариант одобрен.

Возможно, вам такой исход событий кажется чем-то само собой разумеющимся, но я хорошо помню свои ощущения, когда мы ждали ответа из Москвы. Дисциплина у нас была практически армейская, типичная для российских вертикально-интегрированных промышленных компаний — «приказы не обсуждаются». Особенно в критической ситуации. Мы понимали, что руководство действует в условиях неполной информации на местах. Но и у нас могло не быть полной картины происходящего в мире. Катастрофы не произошло только потому, что в нашей команде нашлись лидеры, которые не побоялись не исполнить команду «дословно», а взяли на себя смелость и ответственность интерпретировать ее. Мы могли бы все сделать, как было предписано, и отчитаться. Или обосновать, почему остановить месторождение нельзя и ждать следующих указаний. Но мы не сделали ни первое, ни второе, а выбрали третий путь: пояснили невозможность и опасность полной остановки и предложили свое, оптимальное, решение.

Но что было бы, если бы среди нас не нашлось таких людей?

Особенности поведения иерархических систем принятия решений в кризисных ситуациях легко могут стать причиной катастрофы. Именно так пошел ко дну «Титаник». Именно это погубило Lehman Brothers. А также Kodak, IBM, Nokia и бесчисленное множество других гигантов.

Именно тогда я впервые задумался о том, как можно избежать такого финала.

## **ПОЧЕМУ ГИБНУТ ГИГАНТЫ**

В чем именно ограниченность иерархической структуры? Той традиционной, консервативной системы управления, которая принята в большинстве компаний, особенно промышленных? Если коротко — она не дает пространства для работы в конкретных нестандартных ситуациях, не оставляет возможности для инноваций. Опираясь на стандартный набор типовых решений, регламентов, процедур и приказов, она может обеспечивать впечатляющую эффективность управления при довольно низких издержках. Но — в стандартных ситуациях. В том числе и в кризисных. Недаром все армии с незапамятных времен и до сегодняшнего дня четко придерживаются иерархической модели. Главное, чтобы кризисы также были «типовыми» — запас прочности и накопленный опыт помогут иерархической структуре решить любую знакомую ей проблему.

Но особенность современного мира не только в том, что стабильности в нем стало заметно меньше. Кризисы сегодня не просто стали случаться чаще — они стали непредсказуемыми, не повторяющимися. Мы постоянно сталкиваемся с вызовами, не имевшими аналогов в прошлом, для которых не существует сценариев, планов и регламентов реагирования. Решения диктуются конкретной ситуацией, новые вызовы требуют ответа — и каждый раз разного. И быстро — процессы в глобальной цифровой экономике развиваются молниеносно — каждый день, а то и час промедления может стоить довольно дорого. Неповоротливая компания, как огромный лайнер, начинает очень

медленно менять курс... и не успевает избежать столкновения с айсбергом или встречи с рифом.

Вспомним разговор председателя правления Сбербанка Германа Грефа с CEO концерна Volkswagen Гербертом Диссом о самых больших угрозах для бизнеса. Знаете, в чем на данный момент состоит основной вызов для Volkswagen? Во все не в беспилотных автомобилях — концерн готов их производить, и уверен, что сделает это лучше остальных. И не в машинах, работающих на электричестве, — и здесь автопроизводитель чувствует себя абсолютно спокойно. Главная угроза для него — уберизация экономики. Появление стартапов, которые делают ставки на инновации и при этом крайне подвижны и адаптируемы под постоянно изменяющуюся среду. А компании типа Volkswagen традиционны и в них преобладает консервативный «инженерный» тип мышления. Они хороши в поиске оптимальных путей решения поставленной задачи, но плохо справляются с ситуациями, когда задачи постоянно меняются.

Цифровая экономика, сама по себе являющаяся мощным трендом, ускорила и усилила многие другие тенденции. Неумение быстро перестроиться под новые обстоятельства грозит гибелью даже «суперменам» глобального бизнеса. В том числе — и тем, кто еще недавно был лидером соответствующей отрасли и, по идее, находился в наиболее выгодном положении, чтобы отслеживать новые тренды. Тем не менее, Kodak в свое время проглядел цифровую фотографию, Nokia — недооценила перспективы смартфонов. Судьба этих компаний вам прекрасно известна.

Меняются запросы потребителей, которые хотят получать новые продукты, и при этом в разных форматах, быстро и желателно дешево. Трансформируется само общество, а с ним и государственная политика. Еще несколько лет назад экологическая повестка — борьба с изменением климата, загрязнение Мирового океана — звучала остро, но все же не была, если так можно сказать, мейнстримом для большинства людей. Но посмотрите, как все радикально и резко изменилось в 2019–2020 годах.

Меняются поколения. Уходят те, кто привык жить и работать в командно-административной системе, те, для кого она

была естественной средой. Приходит молодежь, которая выросла в совсем других, более свободных, условиях. В мире, в котором доступно больше возможностей для развития и для реализации своих жизненных стратегий. И все чаще эти стратегии лежат за пределами больших иерархических структур.

Но сами иерархии никуда не деваются. Далеко не каждый бизнес можно перестроить в «сетевую организацию» — особенно, если вы имеете дело с вертикально-интегрированным производством, состоящим из длинных технологических цепочек. Тем более — в России, с ее многоукладной экономикой и опорой на «тяжелые» отрасли — добычу, металлургию, машиностроение. И устоявшейся со времен первых пятилеток управленческой культурой. Скорее всего, именно в таком виде они и войдут в новую эпоху.

Можно ли «заставить слона танцевать»? Сделать так, чтобы огромный лайнер научился видеть айсберги и своевременно от них уворачиваться? Иными словами, совместить жесткую иерархию с гибкостью, централизованное принятие решений — с инициативой, консерватизм — с открытостью инновациям?

## **ЧТО ДЕЛАТЬ, ИЛИ О ЧЕМ ЭТА КНИГА**

История с «ТНК-Нягань» стала для меня отправной точкой поиска ответа на этот вопрос. После этого я работал во многих промышленных компаниях, где имел возможность проверить свои ответы на практике. Результатом этих усилий стал подход, который я назвал «ситуативный инновационный менеджмент».

«Ситуативный» — потому что успех или неудача теперь как никогда ранее зависят от способности руководителя быстро реагировать на конкретные ситуации.

Причем — не рефлекторными действиями на основе ограниченного набора заготовок, а продуманными решениями, разработанными с учетом реальных обстоятельств.

Очевидно также, что подобные решения должны приниматься и реализовываться с высокой скоростью — «ситуативность»

подразумевает в том числе и высокую изменчивость условий, в которых действует современный руководитель.

«Инновационный» — потому что стандартные решения больше не работают: они не могут обеспечить ни гибкости, ни скорости.

Третья составляющая, «менеджмент», указывает на то, что ведущая роль здесь принадлежит лидеру. Во многом именно его интеллектуальная и управленческая гибкость, быстрота мышления и способность действовать нестандартно в условиях давления определяют успех или неудачу организации.

Три основных компонента ситуативного инновационного менеджмента — лидер, команда и корпоративная культура, в которой они взаимодействуют.

Лидер — тот, кто готов взять на себя ответственность, посмотреть на ситуацию глазами акционера, умеет объединить команду и принять нестандартное решение, является фундаментом этой системы.

Команда — какими бы талантами ни обладал лидер, он не в состоянии добиться значимых результатов без помощи соратников, разделяющих его ценности и обладающих необходимыми компетенциями.

Корпоративная культура — то, что создает атмосферу, и практики, которые позволяют ситуативному инновационному менеджменту прижиться в компании.

На конкретных кейсах мы подробно поговорим о том, как работает каждый из трех элементов, как они друг друга усиливают и выстраиваются в целостную концепцию управления.

## **ДЛЯ КОГО Я ПИШУ**

Моя книга рассчитана, прежде всего, на собственников и топ-менеджеров крупных компаний. Также она будет полезна тем, кто стремится встать в их ряды. Основываясь на своем опыте, я предлагаю свой взгляд на то, как можно «заставить слона танцевать». Именно топ-менеджеры и собственники должны

стать лидерами изменений. В иерархических структурах добиться трансформации по-другому и не получится. Однако для того, чтобы добиться успеха, необходимо в первую очередь измениться самим. Это непросто. Но, как показывает практика многих российских и зарубежных компаний, все же возможно. Мир меняется, предлагая все новые и новые вызовы, в том числе такие, к которым невозможно подготовиться заранее. Как, например, коронавирус COVID-19. Впереди у капитанов бизнеса множество айсбергов. Книга, которую вы сейчас читаете, шаг к тому, чтобы не повторить судьбу Kodak и Nokia.

**ЧАСТЬ 1**

**ЛОВУШКА  
ИЕРАРХИИ**

# Четыре проблемы иерархии

1

## Неэкономичность.

Большое количество передаточных звеньев увеличивает затраты.

2

## Искажения информации.

При передаче информации между уровнями часть ее неизбежно искажается и теряется.

3

## Медлительность.

Обмен информацией между управляющим и исполнительным контурами занимает много времени.

4

## Ограниченность.

Чем ниже в иерархии находится сотрудник, тем меньше у него полномочий — каждый шаг требует согласований.

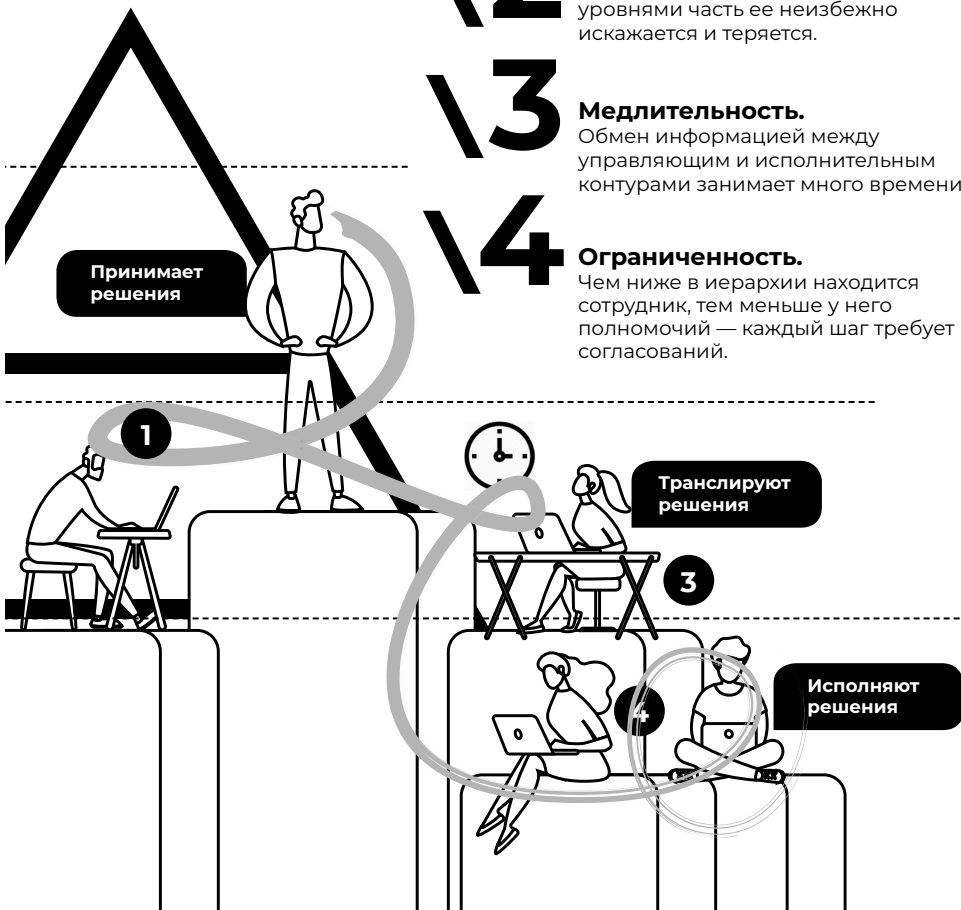
Принимает решения

1

Транслируют решения

3

Исполняют решения



# Ловушка иерархии

## ПРИЯТНОГО ПОЛЕТА

Май 2018 года, аэропорт Мале. В руках багаж, в кармане билет с возможностью апгрейда с «эконома» до «бизнеса» за счет миль, впереди посадка на рейс «Аэрофлота», в голове — приятное послевкусие от отпуска. Но есть одна проблема: девушка в красной форме с белым галстуком с легким сожалением на лице мне сообщает, что апгрейд невозможен. Он, конечно же, должен был состояться. Это предусматривает и билет до Москвы, и наличие у меня нужных миль. Более того, когда я вылетал из Шереметьево, я тоже делал апгрейд и на всякий случай отдельно уточнил на стойке регистрации — можно ли будет проделать то же самое в Мале? На что получил утвердительный ответ.

Но увы — право на апгрейд у меня есть, однако «система» в Мале не позволяет списать мили. А значит — в бизнес-класс мне нельзя. Вне зависимости от того, что мне пообещали в Москве.

Переговоры с колл-центром «Аэрофлота» также ни к чему не приводят. Мое предложение посадить меня в «бизнес», а мили списать уже в Москве, не встречает понимания у приятного голоса на том конце провода. Ведь билет позволяет апгрейд? Миль достаточно? Места в бизнес-классе же есть? Питания на всех пассажиров хватает? Тогда в чем проблема? Я готов

дать расписку. Но все как об стену горох, нельзя значит нельзя, «таковы правила».

По закону подлости у моего кресла в «экономе» не откидывалась спинка. И я вспомнил, что год назад, когда я возвращался из поездки в Дубай, у меня возникла аналогичная ситуация. И стюардесса без лишних вопросов просто пересадила меня в «бизнес» — никакой «системы» ей для этого не понадобилось. Только ее компания называлась Emirates.

## **МОНСТР ИЕРАРХИИ**

Проблема, с которой я столкнулся в Мале, мне отлично знакома. Это не сотрудница авиакомпании, не приятный голос из колл-центра и не человек, который на мою претензию ответил стандартной отпиской. Это даже не сам «Аэрофлот». Это куда более масштабный, более сильный и значительно более опасный монстр.

Это — Иерархия.

А точнее, ее типичное воплощение.

Рассуждать о недостатках иерархических организаций сегодня даже как-то немного неудобно. По крайней мере в западной деловой литературе и периодике по ним ежегодно проходятся как минимум несколько крупных специалистов. Тема изучена со всех сторон. Неповоротливые и неэффективные, большие корпорации и государственные учреждения-гиганты подвергаются жесткой критике. О них рассказывают кучу забавных историй и шутят множество шуток. Если глава крупной компании просит кофе, то через пять минут до рядового сотрудника доводится указание купить страну под названием Бразилия — присказка, которая демонстрирует типичный испорченный телефон в многоуровневой управленческой композиции. Утверждение о том, что природные уязвимости иерархий представляют для них же самих все большую и большую опасность во все быстрее изменяющемся мире, уже давно стало мантрой.

У меня нет цели что-либо прибавить к этой критике. Я вовсе не хочу обличать иерархию как таковую и не призываю от нее отказываться. Хотя бы потому, что мало кто может предложить убедительную альтернативу, во всяком случае — для российских вертикально-интегрированных промышленных компаний. Да и за рубежом традиционные вертикально-иерархические организации не спешат умирать. Знаменитая статья «отца менеджмента» Питера Друкера в журнале *The Economist* от 2001 года с заголовком «Выживет ли корпорация?» и подзаголовком «Да, но не в том виде, в котором мы ее знаем» до сих пор звучит злободневно.

Поэтому в этой главе я намерен показать на конкретных примерах, что отличает эффективные вертикально-иерархические системы от дисфункциональных, рассказать, какие именно их «болевые точки» требуют особого внимания и применения новых подходов. Как внести в систему управления элементы, которые позволяют заставить «слона танцевать», причем исполнять именно тот танец, который требуется для выполнения бизнес-задач. И во что превращается властная вертикаль, если этого не делать и позволить «сорнякам» дисфункциональности прорасти и перехватить управление.

## **ВСЕ ВЕРТИКАЛИ НЕСЧАСТНЫ ОДИНАКОВО**

Большинство российских вертикально-интегрированных промышленных компаний напоминают типичную многоэтажку. В многоэтажном доме несколько подъездов. Жители каждого подъезда еще как-то общаются между собой, здороваясь в лифте или на лестнице, а кто живет рядом, за следующей дверью, им особо и неинтересно.

Каждая квартира отделена несущими стенами и крепкими полом и потолком, чтобы как можно сильнее сократить нежелательную коммуникацию вроде громкой музыки или ругани соседей. Что, конечно же, совершенно правильно.

Разница с корпорацией лишь в том, что в каждом «подъезде» компании своя функциональная вертикаль вроде производства, финансов, логистики. А жильцы распределяются следующим образом: на самом верхнем этаже находится СЕО, на первом — рядовой персонал.

Однако «шумоизоляция» получается ровно та же самая: крепкие бетонные или кирпичные стены. Достаточно тонкие, чтобы пропускать звуки в принципе, но при этом достаточно толстые, чтобы исказить их, иногда — до полной неузнаваемости.

Это и есть проблема. Корпорации, в отличие от многоэтажки, нужна не «шумоизоляция» — ей нужно «шумоподавление». Которое отсекало бы паразитный сигнал, но полезный — усиливала бы и направляла куда следует. Увы, именно это у иерархии получается хуже всего.

Профессор Лондонской школы бизнеса Гэри Хемел, основатель компании Management Lab, в своей статье в Harvard Business Review метко заметил, что «иерархия облагает организацию увесистым налогом». Вертикальное подчинение, централизация принятия решений, разрыв между управленческими уровнями создают ряд системных рисков и приводят к дополнительным затратам.

Первый среди них — финансы. Представьте себе небольшую компанию из 10 работников, над которыми стоит один менеджер. И компанию из 100 000 сотрудников, которыми управляют уже 11 111 менеджеров. Откуда взялись «лишние» 1111 человек, если мы следуем пропорции 1 к 10? А они нужны чтобы управлять... другими менеджерами, более низкого уровня.

Второй момент — растет риск неверных решений. Чем больше уровней, тем выше разрыв между теми, кто делает стратегический выбор, и теми, кто на этот выбор в силу своей квалификации мог бы повлиять, его скорректировать. Если разрыв не только в «расстоянии», но и в коммуникации, а это для иерархий обычное явление, то не стоит удивляться многим решениям крупных корпораций. Равно как и тому, что часто спущенные с самого верха приказы оказываются нерабочими

«на земле», поскольку верхние «этажи» нашего «дома» не представляют себе нюансы того, что происходит «внизу».

Замедление в обмене информацией и, как следствие, неповоротливость можно записать в третью категорию типичных недостатков жесткой вертикали. И чем больше уровней, тем больше шансов, что на каком-то из них окажется некомпетентный менеджер, который застопорит весь процесс или вовсе повернет его не в ту сторону.

Наконец, четвертый пункт Хемел назвал «ценой тирании». Речь идет об обесценивании авторитета линейных работников. Низовой сотрудник, пишет профессор, как потребитель вполне может решить, стоит ли ему тратить \$20000 на машину или нет. Но ему почему-то не доверяют распоряжаться имуществом, цена которого не превышает \$500. На любой чих нужно согласование, что, конечно, сокращает желание «мечтать, воображать и вносить вклад в общее дело», заключает профессор.

В общем, Хемел описал те негативные явления, которые я наблюдал и продолжаю наблюдать в своей собственной карьере.

Разумеется, в крупных корпорациях работают далеко не глупые люди, да и наука менеджмента существует не одно десятилетие и делает все возможное, чтобы убрать наблюдаемые минусы.

Так, недостатки в коммуникациях стараются компенсировать выстроенной системой отчетности и совещаниями, на которых обсуждаются итоги работы, проблемы и перспективы. Кроме того, система аудита в виде плановых и внеплановых проверок пытается восполнить дефицит информации о реальном положении дел.

Медленная скорость «закрывается» системой поручений с указанием их срочности и контролем, довольно жестким, за их исполнением.

Риск неправильных решений на всех уровнях пытаются минимизировать подробной регламентацией, инструкциями, приказами, предписаниями и т.д. А отсутствие инициативы восполняют кампаниями по сбору рационализаторских предложений.

Все эти инструменты в общем-то неплохо справляются со своей задачей и обеспечивают функционирование «многоэтажки». Но, как я покажу на примерах ниже, они хороши для стабильных условий. Для «мирного времени», когда все процессы протекают совершенно одинаково изо дня в день и из года в год.

Но в какой-то момент возникает нетипичная ситуация. Прилетает «черный лебедь» — в виде аварии, кризиса в экономике, паники на рынках или появления новой технологии, которая превращает вас из лидера рынка в устаревшего динозавра.

И в этот момент обнаруживается очевидное — что обратной стороной жесткости системы является ее хрупкость. В критической ситуации ее чувствительность возрастает многократно, и любое незначительное происшествие, запоздалая реакция или незначительная ошибка становится тем самым камешком, который запускает лавину.

Я чуть более подробно «расшифрую» положения Гэри Хэмела, пояснив случаями из своей собственной практики, как и где иерархия дает сбой. Так получилось, что мне довелось поработать в вертикально-интегрированных компаниях, российских, зарубежных и совместных, на разных позициях на разных управленческих уровнях, в том числе понаблюдать за течением процессов из центрального и региональных офисов. И помимо этого я застал одну компанию, «ТНК-ВР», в период ее трансформации. Из жесткой структуры, в которой уже начали прорастать сорняки, она превратилась в организацию, в которой типичные для иерархии недостатки были максимально устранены. Впоследствии, после поглощения «ТНК-ВР» другой крупной нефтяной компанией, исповедующей «традиционный» линейно-иерархический подход к управлению, я увидел, как вертикаль заново прорастает сорняками.

## **СИСТЕМА НИППЕЛЬ**

Как устроен ниппель, я думаю, вы себе в общих чертах представляете. Суть в том, что он пропускает воздух только в одну

сторону. В обратную сторону никакого движения нет. В «многоэтажке» задание передается вниз, причем, как правило, с каждым лестничным пролетом часть информации теряется. И если переспрашивать и уточнять в компании не принято (как оно чаще всего и бывает), получается шутка про кофе и Бразилию.

Жаль, на практике чаще всего бывает не до смеха.

Летом 2004 года, сразу после получения степени MBA в США, я отправился в производственную единицу (ПЕ) «Юг», ведущую добычу нефти и газа в Оренбургской области в составе группы «ТНК-ВР». Предприятие было проблемным. К сложным условиям добычи добавлялась слабая производственная дисциплина и, как следствие, низкие показатели. Я стал исполнительным помощником руководителя производственной единицы. Предполагалось, что с моим руководителем, молодым экспатом, мы исправим ситуацию. ПЕ по добыче поставили на следующий год амбициозные цели, так что за дело надо было приниматься быстро.

В один из вечеров из Москвы прилетел срочный запрос: как можно быстрее, не позже завтрашнего утра, представить информацию по стандартной форме. Ничего особенного она не предполагала: геологи вписывают свои показатели, экономисты их обсчитывают. Мне же было поручено координировать работу и проконтролировать отправку данных в Москву. Начальство отправилось отдыхать. А я с линейными специалистами, запасшись сникерсом и кофе, принялся за дело — ответственное, но не особо сложное: внести данные, которые мне предоставят, в шаблон, проследить за их корректностью и нажать кнопку «отправить». Мы такое делали уже много раз, так что задача была выполнена в срок.

Но на следующий день из центрального офиса нам сообщают, что наша инвестиционная программа по бурению не утверждена. Что означает следующее: план по добыче у нас есть, а денег на то, чтобы его выполнить, не будет.

Руководство в панике звонит в Москву. Как это не утверждена?! А так, отвечают нам, — она не проходит по критерию

минимальной экономической эффективности. На основании данных, которые мы предоставили. «Мы» — то есть я. Приплыли.

Но нам же никто не объяснил, зачем на самом деле они были нужны? Никто и словом не обмолвился, что речь идет о планировании инвестиций в бурение на 2005 год. Кто мог бы об этом догадаться в тот момент, когда нас просто попросили заполнить стандартные формуляры?

Едва придя в себя после «холодного душа», мы тут же запросили у центрального офиса отсрочку и, получив ее, собрались на экстренное совещание всей управленческой командой. Для начала предстояло выяснить, как так получилось, что нас «забраковали», то есть что не так с представленными показателями, а затем понять, что теперь делать.

Ответ на первый вопрос появился быстро. Он наглядно показывает одну из слабостей иерархии, которая работает по жестким регламентам и стандартным процедурам: любое изменение в стабильных условиях может остановить отлаженный механизм. Выяснилось, что на будущий год значительное число скважин должно было перейти на глубину бурения на 5000 метров вместо нынешних 3000. Геологи не имели представления о том, что их ждет на новой глубине, и поэтому закладывали в план текущие уровни добычи, которые были по месторождениям на текущий момент. Экономисты же со своей стороны увеличивали затратную часть, потому что новая глубина предполагала большую длину проходки бурения и требовала более значительных расходов. Несложно подсчитать, что если у вас выход конечного продукта остается прежним, а себестоимость его серьезно растет, то финальная прибыль упадет. И это обстоятельство, что неудивительно, и послужило причиной для того, чтобы нас завернуть.

Исходя из конечной задачи, которая наконец-то прояснилась, мы принялись искать резервы как по добыче, так и расходам. Понимая, что за информация от нас требовалась, для кого она нужна и какие решения на ее основе будут приняты, мы в самые кратчайшие сроки сформировали новый план и отправили его в Москву.

Чтобы немного отойти от стресса, я присел на стул, закрыл глаза... и открыл их уже в машине скорой помощи. Наш отчет приняли и программу утвердили, но резкий скачок давления — не самая приятная новость для парня 25 лет, который всю жизнь занимался спортом и никогда не жаловался на здоровье.

## **СОРНЯКИ ДИСФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ**

Что во всей этой истории главное?

Коммуникация между этажами иерархии построена по принципу «я сказал — ты делай». Без минимального поясняющего сопровождения на тему того, для чего данное поручение необходимо. Система ниппель работает, как мы помним, только в одну сторону. Низы не хотят или не могут вникнуть в задачу, которую им спустили. Верхи не хотят или не могут добиться того, чтобы низы вникли и выполнили все максимально продуктивно.

Почему это происходит? Здесь есть множество причин. Пожалуй, наиболее очевидная причина — в том, что человек как существо биологическое предпочитает экономить время и энергию. Он стремится к тому, чтобы минимизировать свои затраты и максимизировать вознаграждение. С этой точки зрения, зачем делать лишние телодвижения и напрягаться, чтобы кому-то что-то объяснять, если заработная плата от этого не изменится? Задание выдано, а если результат не устроит, то это будут проблемы исполнителя. Что же касается печального итога для компании, чей работник потеряет время на переделку того, что могло бы быть сделано сразу правильно, то разве это стоит беспокойства? Со стороны «низа» все выглядит примерно так же: лучше исполнить как велено, чем вникать. Отчет есть, сроки соблюдены, галочку поставили — и отлично. Зачем думать, если думать — это работа начальства? Так на свет появляются два «сорняка» дисфункциональности.

Первый — отсутствие инициативы: принцип «Делай что велено».

Второй — отсутствие мотивации: «Солдат спит, служба идет».

В принципе, этого уже достаточно, чтобы уронить эффективность любой организации в ноль — если только не заниматься их активной «прополкой». Но есть и третий «сорняк», который сводит на нет любые попытки руководителя что-либо поменять. Это то, что называется «культура страха».

Помимо баланса между затратами и вознаграждением, человек также ищет оптимальную защиту от возможного наказания. Это заложено в нашей природе с целью обеспечить выживание. В многоуровневой структуре управления проще, чем в относительно прозрачной и небольшой организации, прятать собственные грешки. И, кроме того, всегда важно создать впечатление, что ты контролируешь тот или иной вопрос и своевременно принимаешь необходимые меры. Иначе к тебе могут возникнуть претензии, а с ними придет и наказание, которого необходимо избегать.

Эти качества свойственны человеку в любой ситуации, вне зависимости от того, где и как он работает. Но иерархия, культивируя обезличенное управление, способствует их проявлению настолько полно, насколько это возможно.

Это и есть «культура страха». Сорняк, который часто превращает изначальный управленческий импульс в прямо противоположный.

Все эти причины — инертность, нежелание предпринимать «лишние» усилия для достижения общего результата и страх — лежат в основе тех явлений, которые я привел выше и привожу дальше.

## **КТО-ТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ВИНОВАТ**

После того, как «ТНК-ВР» была в 2013 году поглощена другой крупной нефтяной компанией, ее руководитель объявил о том, что необходимо взять лучшие практики из обеих структур. Среди прочего из «ТНК-ВР» был перенесен опыт по мониторингу аварийных ситуаций на производстве. Подход заключался

в том, что информация о любом происшествии, вплоть до порезанного пальца, в течение десяти минут передавалась в центральный офис. Это было необходимо для того, чтобы компания имела полную и достоверную картину внештатных ситуаций на производстве и могла на основе этой информации делать корректный анализ и, соответственно, принимать корректные управленческие решения.

На месторождении в Нягани случился «фонтан», то есть неконтролируемый выброс нефти. Я тут же доложил об этом и сообщил, какие меры планирую предпринять. Через два часа авария и ее последствия были ликвидированы. Обычное дело, стандартные процедуры. Приятного мало, но страшного не произошло ровным счетом ничего.

На следующий день к нам заявили служба безопасности компании, внутренний аудит, МЧС России, а также природоохранные органы. Руководство компании требовало ритуальную жертву в лице главного инженера. Я был сильно удивлен и странной реакцией на происшествие, и требованию кого-нибудь наказать. Но больше всего я поразился тому, как изначально благая практика в новой иерархии, которую не удалось вылечить от сорняков, видоизменилась на свою прямую противоположность.

И это было объяснимо, если иметь в виду культуру страха. В самом деле, что должен предпринять начальник службы безопасности? Если он понимает, что его могут высесть за бездействие? А его бы высекли, потому что конкретно в этой вертикали так было заведено. Разумеется, чтобы не пострадать самому, он быстро предпринимает карательные меры и таким образом подстраховывается. Отсюда и желание ритуальной жертвы, выбор которой обусловлен исключительно уровнем занимаемой позиции, а не фактической виной человека. Объяснения, что главный инженер ни при чем и что мастер, допустивший оплошность, уже получил дисциплинарное взыскание, инспекторов не устраивали.

Собственно, этот эпизод стал последним для меня событием во время работы в компании. Увидев работу дисфункциональной иерархии, пораженной культурой страха, я понял, что

делать в компании больше нечего, и написал заявление по собственному желанию.

## **МЕНЬШЕ РАССКАЗЫВАЕШЬ, КРЕПЧЕ СПИШЬ**

После эпизода с «фонтаном» я получил удивленные вопросы от «старожилов» компании. Зачем рассказывать о выбросе? Мы так никогда не делаем! Мы докладываем только о случаях, которые уже никак нельзя скрыть, крупный разлив там или гибель работника. А так нет, никогда!

Культура страха формирует практику сокрытия неприятной информации. По каждому месторождению есть план по добыче на тот или иной отчетный период — квартал, полугодие, год. Не всегда дела в силу разных причин идут так, как хотелось бы, и добыча, бывает, отстает от целевых показателей. В таких случаях руководители осмеливаются на хитрость: отчитываются о выполнении плана, а недостающую разницу отгружают из имеющихся в резервуарах запасов. На профессиональном жаргоне — «рисуют воздух». С надеждой, что потом, в будущем отчетном периоде, все удастся восполнить. Как поезд нагоняет отставание с целью прийти на конечную станцию точно по расписанию.

Разумеется, обман может вскрыться. И такое из-за внеплановых проверок регулярно случалось. Но, идя на это, директора рассуждали, что лучше уж рискнуть и поймать удачу, чем гарантированно быть наказанным за недостатки в работе.

Проблема укрывательства существовала и в «ТНК-ВР». Обнаружив ее, руководство компании приняло следующее решение: за отставание от плана сразу никого не увольнять и вообще не наказывать. А вот за обман следовало расставание, причем без разбирательств. За таким подходом крылось стремление иметь объективную картину с объемами добычи, а не красивую отчетность.

Мне пришлось наблюдать за тем, как в компании культура сокрытия информации, причем не только касательно производства, вернулась на свое место, где ей и положено быть в дисфункциональной иерархии.

## **К ВАМ ЕДЕТ РЕВИЗОР**

Как следствие отсутствия должной коммуникации из-за лени и невовлеченности сотрудников в конечный результат, а также культуры страха в вертикально-интегрированных структурах нет адекватной обратной связи снизу наверх. Тот самый «ниппель» не пускает достоверную информацию, которая необходима для грамотных управленческих решений.

Как результат, возникает избыточный контрольный аппарат в виде многочисленных сотрудников службы безопасности, внутреннего аудита, различных инспекций и ревизионных комиссий. Это характерный признак дисфункциональной иерархии, по которому ее можно безошибочно опознать. Точнее, можно диагностировать, в каком состоянии она находится.

Управленческий аппарат начинается разрастаться, как в любой бюрократической структуре. Ведь кто-то же должен взаимодействовать с многочисленными контролерами? А также составлять отчетность, проверять выполнение задач и совершать операции, которые рождены исключительно ради имитации бурной деятельности.

Представьте, что к вашей многоэтажке пристроили подъезд, целую дополнительную вертикаль, а пространство возле дома и все коммуникации остались прежними. Вот также чувствует себя и иерархия. В какой-то момент многие структуры внутри нее стремятся уже не к развитию, а исключительно к воспроизводству самих себя и существуют лишь для того, чтобы выполнять поручения ради поручений.

## **МИНУС ПРОГРЕСС...**

Убийственная комбинация потери инициативы, мотивации, а также культура страха парализуют в компании инновации. Несмотря опять же на лозунги, декларации и призывы.

Сколько раз в своей профессиональной биографии вы сталкивались с кампанией по сбору рационализаторских предложений?

Руководство корпорации объявляет о том, что открыто для предложений, готово всячески их поддерживать, рассматривать и поощрять. И, что интересно, это действительно так. Если мы говорим именно о руководстве. Другое дело, что если в иерархии не отработаны механизмы, которые компенсируют ее системные недостатки, а именно избыточную централизацию, то все благие пожелания превращаются, как мы уже выяснили, в свою противоположность. Вот такая вот диалектика.

Как это происходит на примере инноваций? Из-за централизации решений возникает бутылочное горлышко: верхний уровень может пропустить только ограниченное количество рацпредложений. Если количество превышает возможности «горлышка», а, как правило, так и случается, то приходится выстраивать систему приоритетов. В итоге до детального рассмотрения доходит хорошо если около 10% всех идей. Из оставшихся 90%, я сужу по собственной практике, допустим, 50% не представляют собой ничего интересного и полезного, но 40% вполне себе могли бы сгодиться.

Как будут чувствовать себя специалисты, чьи стоящие идеи пошли в корзину? Очевидно, демотивированными. Иной исход себе сложно представить. И во время следующей кампании от них явно не стоит ожидать активного участия. Собственно, обычно на второй-третьей итерации весь энтузиазм трудового коллектива и сходит на нет, чему я много раз был свидетелем.

Из 10% счастливиц также далеко не все доходят до стадии реализации. Ведь одобрить инновацию означает для менеджера взять на себя ответственность. А если не пойдет? Что тогда? Возможно, что придется самому понести какой-то ущерб, финансовый или как минимум репутационный. Желание взять на себя риск, даже если выгоды выглядят многообещающе, явно не черта топ-менеджера иерархической структуры.

Я столкнулся с жестким сопротивлением инновациям в компании, куда перешел работать после «ГНК-ВР». Мы с командой разработали проект по переработке и утилизации нефтяных и буровых шламов методом технологии армирования. Затраты благодаря этой технологии на данную операцию сокращались

в несколько раз, что в масштабах компании давало эффект в сотни миллионов рублей. Для ее применения требовалось получить разрешение государственных органов, что для компании, с ее мощным политическим и административным ресурсом, было решаемой задачей. Но перед этим надо было, конечно, получить одобрение самого топ-менеджмента компании. Проект так и не был реализован из-за отказа его рассматривать и вникать в его суть. В глазах людей, которым я его представлял, читалось удивление: «Что этому человеку надо? Зачем он пришел? Почему ему спокойно не сидится? Почему он не может просто делать то, что ему говорят, и получать за это зарплату? Зачем он пытается рисковать, предлагая смелую идею?»

Я вполне понимаю этих людей. Пойти к первому лицу с предложением сэкономить огромное количество денег сможет далеко не каждый, поскольку наличие такого предложения может означать, что то, что делалось в компании до этого момента, было не совсем правильным. Как минимум, не самым эффективным. Причем эта претензия может быть адресована и тому, кто инициативу принес, поскольку это именно он отвечает за данный вопрос. И кто же возьмет на себя такой риск, если в корпорации устоялась культура страха и наказания?

### **... И МИНУС ВРЕМЯ**

Один проект, которым компания MOL занималась в Казахстане, в течение нескольких лет, скажем так, пробуксовывал. Сроки регулярно срывались, решения затягивались, показатели не исполнялись. Было очевидно, что текущий руководитель «не тянет», и проекту нужен новый компетентный менеджер. У меня, директора российского подразделения MOL и куратора казахстанского проекта, такой кандидат имелся. Он не только обладал всеми необходимыми компетенциями, опытом и личными качествами — на тот момент он был свободен и готов сразу взяться за задачу. Однако его зарплатные ожидания были выше среднего значения для руководителей MOL такого же уровня.