

# Содержание

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

5.4. Предварительно оценить культуру организации можно по ее недостаткам .....	47
5.5. Преимущество 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
<b>6. Как правильно менять организацию .....</b>	<b>55</b>
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
<b>7. Культура принадлежности (семейная культура) .....</b>	<b>67</b>
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
<b>8. Автократия (культура силы) .....</b>	<b>74</b>
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

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

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
<b>12. Анархия («бирюзовая» организация, культура синтеза)</b> .....	<b>122</b>
12.1. Повторяем главное .....	123
<b>13. Практика. Определение концепции трансформации</b> .....	<b>126</b>
13.1. Трансформация всегда вынуждена .....	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
<b>14. Практика. Диагностика и выбор целевой корпоративной культуры</b> .....	<b>139</b>
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
<b>15. Практика трансформации. Отбор персонала</b> .....	<b>149</b>
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
<b>16. Практика трансформации. Трансляция ценностей и программы изменений.....</b>	<b>161</b>
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
<b>17. Практика трансформации. Система управления и организационная структура.....</b>	<b>170</b>
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
<b>18. Практика трансформации. Система управления персоналом.....</b>	<b>203</b>
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
<b>19. Последние штрихи.....</b>	<b>236</b>
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 услышали, 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 галеру и хотят превратить ее в нечто «бирюзовое». Но если капитан галеры, 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» галеры 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 нарушителей.

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 отстроенных 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 проиграют.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)