

Содержание

Предисловие. Для кого предназначена эта книга?	7
Глава первая. Зачем?	12
Затраты на управление	15
Постоянная перегруженность руководства.....	16
Медленное решение проблем.....	17
Демотивация рядовых сотрудников	19
Массовая безответственность.....	20
«Войны» между отделами.....	21
Потеря обратной связи, в том числе от рынка	23
Проекты делаются медленно и плохо.....	24
Расчеловечивание сотрудников компании, в том числе и тебя.....	26
Глава вторая. Что?	27
Так чем же ты всё-таки управляешь?.....	27
«Бирюзовый».....	30
Эволюционная цель	36
Целостность.....	41
Самостоятельность.....	48
Права и ответственность.....	52
Поручения и обещания	54
Сроки.....	67
Технология задвоения исполнителей.....	71
Отношение к деньгам	79
«Корпоративная культура ест стратегию на завтрак»	83
Превентивное доверие	84
Доверие к тебе.....	90
Максимально открытая информация	101
Открытая информация о зарплатах сотрудников.....	103

Свободное посещение совещаний	105
Решение спорных ситуаций через рассмотрение целей и страхов	106
Трансформация службы персонала и службы безопасности	108
Без бюджетов	111
Отказ от планов, но не от планирования	118
Юристы и бухгалтерия	120
Правильная автоматизация	123
Отказ от «плохой» прибыли	126
Продажи	129
Отказ от статусности, личных секретарей и помощников	131
Замедление	132
Отказ от регламентов	134
Отказ от ключевых показателей эффективности	136
Отказ от штрафов	141
Примеры сдельной оплаты	147
Увольнение сотрудников	150
Приветствие ошибок	155
Гордыня	157
Контроль результатов, а не процесса	158
Внутреннее консультирование	160
Гибкая организационная структура	162
Обращение на «ты»	163
Задачи руководителей при бирюзовом управлении	165
«Правильные» и «неправильные» сотрудники	168
Наём сотрудников	171
Минусы бирюзового управления	173

Глава третья. Как?

Инструмент, а не цель	178
<i>Заблуждение первое. Собрать вместе подходящих людей, а они уже сами всё сделают</i>	182
<i>Заблуждение второе. Пустить всё на самотёк, и новая система управления появится сама</i>	183
<i>Заблуждение третье. Защитить подчинённых от руководителей</i>	186
<i>Заблуждение четвёртое. Формально передать собственность сотрудникам</i>	188
<i>Заблуждение пятое. Отдать эту задачу на откуп профессионалам</i>	190
<i>Заблуждение шестое. Тщательно всё спроектировать</i>	193
Организация — это организм, а не механизм	194

Холархия.....	197
Работа со своей целостностью.....	198
Увеличение целостности коллег.....	203
Проведение встреч по обещаниям.....	206
Соединение прав и ответственности.....	211
Организационные решения.....	212
Пересмотр премиальных схем.....	214
Постоянные изменения.....	215
Аудит текущей системы управления компанией.....	218
«Бирюзовое» подразделение в «небирюзовой» организации.....	219
Сначала просто попробуй.....	223
Как доносить до сотрудников выгоды бирюзового управления.....	226
Основные страхи, связанные с бирюзовым управлением.....	228
Самые распространённые возражения.....	232
Проведение запускающей сессии.....	238
Как это происходило во «ВкусВилле».....	244
Бирюзовое управление в кризис.....	246
Книжный клуб.....	259
Ответственность и свобода.....	260
Как действовать консультанту, помогающему с бирюзовым управлением.....	263
Начни с себя.....	268

Глава четвёртая. Почему?..... 270

Почему бирюзовое управление нынче в тренде и распространяется всё шире?.....	270
Почему бирюзового управления не было раньше, а появилось оно только сейчас?.....	272
Почему бирюзовая управленческая парадигма пока ещё присутствует не везде?.....	275
Обещания и доверие.....	278
Разные слова и даже их этимология.....	280
Бирюзовое управление упрощает появление новшеств и внедрение их в работу.....	282
Объективность и субъективность.....	283
Недооценка оценки.....	285
Почему эволюционная цель всегда должна быть вовне, а не внутри организации?.....	286
Сравнение с теориями управления X и Y.....	287
Число Данбара.....	289

Процесс и результат	293
Цветовая схема типов управления	294
Чёрный	295
Синий	295
Зелёный	295
Красный	296
Жёлтый	296
Пурпурный	297
Бирюзовый	297
Белый	297
Переход с различных типов управления на бирюзовое	298
История развития систем управления	303
Сравнение популярных цветовых схем	308
Почему так нужна и важна целостность?	311
Почему начальники так часто вводят подчинённых в нецелостное состояние?	316
Собственность	318
«Бирюзовая семья» и не только	321
Выученная беспомощность	323
Мотивация	326
Вместо эпилога. Когда?	335
Выводы для тех, кто читает книги с конца	338
Благодарности	339
Что почитать про бирюзовое управление	341
Глоссарий	344

Предисловие

Для кого предназначена эта книга?

Я не гуру, не пророк, не просветлённый и не учёный. Я практик, который прошёл некий путь становления бирюзового управления в отдельно взятой компании «ВкусВилл». У меня нет задачи продать кому-либо данный подход, так как 100% своего времени я отдаю нашей организации. Но каждый день я отвечаю на вопросы, связанные с этим новым подходом, самому себе и всем тем, кто меня про него спрашивает. И заметил, что мои ответы что-то меняют в ощущениях и действиях окружающих, а потому взял на себя смелость написать данную книгу. В ней я буду иногда обращаться к читателям, причём делать это исключительно на «ты». Почему? Далее я поясню свою позицию, но сразу скажу: причина абсолютно точно не в том, что я ставлю себя выше остальных, и, конечно, мне тоже можно смело говорить «ты» — в переписке или при личной встрече. Но если кого-то подобное вдруг оскорбляет, то лучше сразу отложить книгу в сторону. Хотя, признаться, я очень надеюсь, что ты всё-таки дочитаешь мою книгу до конца, и она окажется для тебя полезной! А если нет,

ну что ж, тогда пришли её мне обратно по адресу: Россия, 129345, город Москва, улица Тайнинская, дом 12, квартира 93, Разгуляеву Валерию Юрьевичу — и обязательно укажи номер телефона или электронку, а также сообщи, сколько денег ты за неё заплатил и как их можно тебе обратно перечислить.

Чтобы уменьшить количество возвратов, хочу сразу предупредить: моя книга вовсе не про «бирюзовые организации». Лично я считаю, что «бирюзовых организаций», как и «бирюзовых людей», не может существовать даже теоретически, это лишь глупые ярлыки, которые кто-то навешивает на компании или сотрудников. Другое дело — практики бирюзового управления: вот они уже выработаны и могут быть применены в любой организации. А моя книга призвана ответить на ключевые вопросы по поводу бирюзового управления: «Зачем оно нужно?», «Что это такое?», «Как на него переходить?» и «Почему стоит это делать?», вокруг которых и выстроена её структура.

В первой главе, «Зачем?», описаны проблемы традиционных систем управления, которые породили необходимость изобретать что-то новое. Именно данные факторы привели к появлению бирюзового управления и продолжают подталкивать к его изучению всё новых и новых последователей.

Во второй главе, «Что?», мы рассмотрим основные инструменты бирюзового управления и разберём их преимущества. Ситуацию осложняет то, что многие определения в данной сфере ещё не устоялись. Вообще-то принято сначала договориться о терминологии, а уже потом обсуждать какую-либо проблему. Но так как книга не предусматривает возможности такого диалога, я вынужден предложить свои собственные формулировки терминов, которыми стану оперировать, в надежде, что ты их примешь хотя бы на время

чтения, чтобы мы находились в одном понятийном поле. А чтобы тебе было проще к ним возвращаться, в тексте я выделил все определения курсивом, а в конце книги поместил раздел «Глоссарий».

Третья глава, «Как?», подскажет заинтересовавшимся руководителям подходы и механизмы, которые хорошо зарекомендовали себя в практике перехода на бирюзовое управление. Правда, единого алгоритма такого перехода там не будет, но я предложу различные его варианты, которые каждый читатель сможет творчески использовать в своих конкретных условиях, ведь каждый отдельный случай всегда уникален!

В четвёртой главе, «Почему?», я постарался подвести под задачу перехода на бирюзовое управление теоретическую базу: собрать научные исследования и объяснить некоторые эффекты, которые делают его не только возможным, но и таким успешным и даже необходимым в современном мире. Может показаться, что с практической точки зрения эта часть ничего не добавляет, но я уверен, что для одних её прочтение станет дополнительным поводом всё-таки безотлагательно начать у себя в компании соответствующие преобразования, а другим позволит глубже понять, а значит, и лучше использовать то, что описано в первых трёх главах.

Не удивляйся, что в книге в основном примеры из «ВкусВилла», а из других компаний — гораздо меньше. Дело в том, что не все готовы делиться своим опытом, в таких случаях я делаю это обезличенно. Также нередко я собирал из нескольких схожих практик одну, применял её во «ВкусВилле», и именно поэтому делюсь на его примере, так как попробовал её сам именно там и рассказываю о лучшей версии каждого подхода с учётом менее удачных попыток. Но конечно, их применение гораздо шире, о чём мне не раз сообщали сотрудники других компаний.

На протяжении всей книги я стану давать тебе задания, они будут всегда в рамке с указанием номера задания. Понятно, что я не смогу заставить тебя ничего выполнять, но искренне советую: обязательно честно делай их все. Так больше шансов, что я сумею донести до тебя то, что хотел сказать. Если же вдруг возникнут какие-то вопросы, буду рад ответить. Присылай их мне на электронку razgv@mail.ru.

Есть ещё один важный аспект. Когда мы что-то начинаем делать, то исследуем новую среду и не имеем жёсткого механизма действий в той или иной ситуации. Но постепенно мы набираемся опыта, вырабатываем некий подход и отступаем от него всё реже, искренне воспринимая его как единственно верный. Однако когда в такой же ситуации другие люди используют иные практики, нам очень сложно воспринять их как допустимые. Скорее всего, я пишу о вещах, сильно расходящихся с твоей практикой управления — причём практикой, я уверен, успешной! Поэтому твоё сознание будет отчаянно сопротивляться восприятию изложенного здесь. И чем полезнее для тебя был бы тот или иной фрагмент текста, тем большее внутреннее сопротивление ты будешь испытывать, сознание станет услужливо объяснять, почему написанное в книге даже и читать дальше не стоит. Очень прошу: как только ты почувствуешь что-то подобное — остановись и постарайся понять, от чего тебя так корёжит. Для этого надо представить, что стало бы лично с тобой, если бы только что прочитанное вдруг оказалось правдой. Так ты сможешь понять что-то важное про себя. А ТОЛЬКО ИЗМЕНИВШИСЬ, ТЫ СМОЖЕШЬ ПОЛУЧИТЬ И ДРУГИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕЙ РАБОТЫ.

И последнее: я никого не агитирую переходить на бирюзовое управление. Более того, эта книга подойдёт далеко не всем, кто им заинтересовался! Подойдёт ли

Для кого предназначена эта книга?

она тебе, ты сможешь понять, встретив знакомые проблемы, перечисленные в первой главе «Зачем?». Именно поэтому я изложил написанное в следующей последовательности ответов на вопросы.

1. Зачем ты хочешь переходить на бирюзовое управление: для решения какой проблемы или реализации какой возможности?
2. Что именно для этого тебе понадобится из бирюзовых практик?
3. Как ты на них будешь переходить?
4. Почему получилось или не получилось что-то?

Но я вовсе не настаиваю на необходимости её прочтения в том же порядке. Если ты уже точно знаешь, зачем тебе бирюзовое управление и что это такое, то можешь сразу начинать с третьей главы «Как?».

Глава первая

Зачем?

Большинство определений будут даны в следующей главе, но в начале книги нам всё-таки придётся договориться, что же мы понимаем под «*управлением*». Мы так часто используем данное слово в повседневной жизни, что обычно даже не задумываемся о том, можем ли чётко описать его.

Задание №1

Как по-твоему, что такое управление? Попробуй сформулировать определение данного понятия.

Стоп! Не проходи мимо первого же задания, а также всех последующих. Уверен, что тебе не слишком нравятся теоретические труды, и ты, может быть, даже жалуешься на то, как много воды и мало практики в книгах по управлению. Но вот она – практика, позволяющая лучше осмыслить твоё управление. Пожалуйста, не игнорируй задание и честно выполни его, а потом уже продолжай чтение. Поверь, я настаиваю на этом для твоей же пользы.

Итак, *управление*. В общем смысле слова речь всегда идёт о некоем *осмысленном воздействии, приводящем*

к нужному и ожидаемому результату. Самый простой пример: когда мы ведём автомобиль, послушный каждому движению руля в наших руках и педалей под ногами, то ни у кого не возникает сомнений, что мы им управляем. У данного управления есть некие ограничения, связанные с физическими возможностями машины, которая не может разогнаться быстрее определённой максимальной скорости или мгновенно остановиться. Но мы прекрасно понимаем разницу между этими ограничениями и ситуацией, когда автомобиль теряет управление — то есть выкручивание руля и любые манипуляции с педалями ни к чему не приводят, и машину несёт туда, куда мы совсем не хотим попасть. Я считаю, что и в любой другой ситуации, когда мы продолжительное время получаем нежелательные результаты и никак не можем на это повлиять, надо честно признаться себе в том, что мы не управляем ситуацией. И здесь есть два варианта. Либо мы, как в случае с автомобилем, потеряли управление и можем сформулировать, а затем и сформировать необходимые условия, чтобы его вернуть, либо мы на самом деле никогда и не управляли данной ситуацией, а то, что она была благоприятной в прошлом, никак не связано с нашим на неё воздействием. А у нас в голове сложилась ложная причинно-следственная связь между нашими действиями и происходящими вокруг событиями.

Я так подробно остановился на столь очевидных вещах, потому что сейчас большинство читателей ждёт серьёзная борьба с самими собой. Я буду сообщать настолько грустные новости, что подсознание начнёт убеждать тебя в чём угодно, лишь бы не принимать их. И в ход пойдут отточенные всем твоим жизненным опытом механизмы самовнушения: ну конечно же, автор не прав! К тому же как можно сравнивать, если у него совершенно иная специфика деятельности, другой регион,

Управление — осмысленное воздействие, приводящее к нужному и ожидаемому результату.

другие люди, другая отрасль... Да и вообще, кто он такой, этот автор, чтобы его стоило слушать?! И любые мои регалии будут восприниматься как недостаточно веские, любой опыт — как неподходящий, любое образование — как сомнительное. Поэтому я даже и говорить о них не буду, а попрошу тебя, читатель, вот о чём.

Задание №2

На некоторое время отключи свою критическую оценку, вспомни какого-нибудь очень авторитетного для тебя человека, к чьим словам ты всегда как минимум прислушиваешься, и представь, что это именно он тебе обо всём рассказывает.

Дальше я приведу примеры негативных явлений в твоей организации — о которых ты знаешь и которые тебе не нравятся, но ты никак не можешь на них повлиять. Откуда мне о них известно? Да они же повсюду! Для меня это означает только то, что руководители многих компаний в действительности ими не управляют, как в описанном выше примере с водителем и автомобилем. Понимаю, про себя такое очень сложно принять, ведь другие оценивают нас по эффективности нашего управления, да и ты наверняка измеряешь свою успешность именно по данному критерию. Мы тратим на управление много времени и сил, а если не являемся собственниками компаний, то ещё и зарплату получаем именно за него! Ну как тут признать, что на самом деле мы не управляем как следует? И всё-таки я прошу тебя оценивать твой труд не по количеству затраченного времени или степени твоей усталости, а по результату своих действий. Итак, давай посмотрим, что мы имеем по следующим пунктам.

Затраты на управление

Традиционная система управления представляет собой пирамиду, на самом верху которой находится главный босс, а в её основании — рядовые исполнители. Между ними находятся уровни субуправленцев. Количество этих уровней зависит от размера организации и её **нормы управляемости** — среднего количества подчинённых у одного руководителя компании.

Теперь, зная количество сотрудников в компании и её норму управляемости, мы всегда сможем подсчитать количество уровней и руководителей на каждом из них. Например, при норме управляемости 5 и 156 сотрудников мы получаем:

- 125 рядовых сотрудников;
- 25 линейных руководителей;
- 5 высших управленцев;
- одного главного босса.

Каковы же будут затраты на управление такой системой? Чтобы сравнивать компании между собой, лучше использовать показатель доли суммарных затрат на зарплаты руководителей в общем фонде оплаты труда. Например, если руководители в компании из нашего примера получают в среднем в два раза больше подчинённых, то:

- 125 рядовых сотрудников получают по одному окладу = 125 базовых окладов;
- 25 линейных руководителей получают по 2 базовых оклада = 50 базовых окладов;
- 5 высших управленцев получают по 4 базовых оклада = 20 базовых окладов;
- 1 главный босс получает 8 базовых окладов = 8 базовых окладов.

Норма управляемости — среднее количество подчинённых у одного руководителя компании.

Итого все управленцы компании получают $50 + 20 + 8 = 78$ базовых окладов, что составляет $78 / (78 + 125) = 78 / 203 \approx 38\%$ от общего фонда оплаты труда, который является ощутимой статьёй расходов в любой компании! Причём чем крупнее организация, тем больше в ней уровней управления и руководителей, а значит, тем выше и доля их зарплат в общем фонде оплаты труда, при том, что всю добавочную ценность для клиентов создают не они. Звучит не слишком вдохновляюще, правда? Но это ещё самая незначительная проблема классической системы управления.

Постоянная перегруженность руководства

В бытность свою консультантом я думал, что многие руководители не хотят запускать очевидно нужные их компаниям проекты в силу недостаточной компетентности и нежелания признать это, чтобы начать изучать данную тему. Реальность оказалась гораздо банальнее: очень компетентные, трудолюбивые, много знающие, умеющие и деятельные руководители находятся в вечном цейтноте, у них не хватает времени даже на то, чтобы закрыть текущую рутину, которая наваливается на них, как снежная лавина в горах. И так происходит опять же из-за классической системы управления, в рамках которой проблемы эскалируют снизу вверх. В результате чем выше уровень руководителя, тем больше у него подчинённых и тем больше проблем к нему стекается.

Он просто физически не успевает решить их все, что ведёт к переработкам в будни, регулярной работе в выходные и отсутствию отдыха даже в отпуске. Но ничего не помогает, и задачи начинают висеть в очереди, а некоторые, попав туда, уже навсегда теряются из виду

за более срочными и важными. При этом руководитель понимает, что любая нерешённая проблема может обернуться серьёзными потерями, как для компании, так и для него лично, что приводит к состоянию постоянного стресса, в котором он находится и который невольно начинает проецировать вовне. Особенно на тех сотрудников, что сообщают ему о новых проблемах или хоть каким-то образом причастны к ним. В результате возникает противостояние начальников и подчинённых, что только ухудшает ситуацию, так как теперь руководитель должен тратить силы и время ещё и на его преодоление.

Медленное решение проблем

Реальные проблемы организации начинают решаться ещё медленнее. Подчинённые, столкнувшись с неадекватной реакцией со стороны руководителя, всё реже сообщают о новых проблемах наверх. При этом на своем уровне у них нет соответствующих полномочий и ресурсов для решения этих проблем. Более того, из-за боязни, что на них спустят всех собак, подчинённые начинают видоизменять информацию таким образом, чтобы передающий её не пострадал от возможной реакции руководства. Если же изменить информацию невозможно, то она и вовсе застревает, не добравшись до руководителя. Интересно, что и обратно, сверху вниз, решения спускаются с потерями. Я проводил оценку, которая показала, что при передаче на каждый следующий уровень теряется порядка 30% сведений. А значит, если при передаче на один уровень у твоих непосредственных подчинённых осталось 70% данных, то при передаче на второй уровень надо считать 70% уже от этих 70%: $0,7 \times 0,7 = 0,49 = 49\%$ — меньше половины! К сожалению,

информация не просто уменьшается, но зачастую и искажается, то есть оставшиеся 51% заполняются чем-то другим, и нередко со смыслом, противоположным твоим идеям, словам, желаниям.

Задание №3

Перемножь между собой столько 0,7, сколько уровней иерархии под тобой, и пойми, как мало из того, что ты говоришь, долетает до тех, кому это надо будет непосредственно исполнять, и как много искажений будет внесено. Кстати, ты обладаешь примерно таким же количеством информации о том, что происходит в полях. Именно поэтому очень полезно выходить из своего кабинета и непосредственно смотреть, как происходит то, что в твоих диаграммах помечено красивыми прямоугольничками и кружочками. Жизнь обычно сильно богаче, а опыт столкновения с ней лишает многих фантазий. Проведи хотя бы один день там, где работают твои рядовые сотрудники, и ты сможешь поменять что-то в реальности, а не только в своей диаграмме.

Ну что, теперь ясно, почему всё вечно происходит не так, как ты задумываешь?

А теперь посмотрим на ситуацию со стороны клиента, который столкнулся с какой-то незначительной маленькой проблемой и сообщил о ней твоему подчинённому. Тот не может сам решить вопрос и переадресует его своему руководителю — а как же иначе, он ведь всегда так поступает. Но проблема не критичная, у тебя есть более важные и срочные дела, и ты её откладываешь, а потом ещё и ещё раз, и в конце концов благополучно о ней забываешь. И вот тот же самый клиент

через полгода сталкивается с той же самой проблемой и понимает, что никто даже не пытался ею заниматься. И уже с некоторым удивлением говорит тому же самому сотруднику, что за прошедшее с его прошлого обращения время её точно можно было решить. Твой подчинённый оправдывается тем, что передавал его пожелания начальству, и заверяет, что обязательно напомнит ещё раз. Но даже если он и впрямь это сделает, результат будет прежним: у тебя просто не дойдут до него руки. И тот же самый клиент через некоторое время снова столкнётся с упомянутой проблемой. А теперь поставь себя на место клиента: нетрудно догадаться, что он думает о твоей компании и её клиентоориентированности...

Демотивация рядовых сотрудников

Подчинённый оказывается в очень неприятном положении без вины виноватого. Если он доложит наверх о существующей проблеме, его могут сделать козлом отпущения, а если утаит информацию, то в любой момент его могут спросить, почему проблема существует, а про неё ничего не известно. В результате бедняга постоянно пребывает в состоянии стресса, и если руководитель ещё как-то способен повлиять на ситуацию, то подчинённый, находясь в зависимом положении, будет лишь терять всякую мотивацию.

И что получается в итоге? Мы нанимаем специалистов, чтобы они занимались мотивацией персонала, но по факту всё, что они затевают, работает очень недолго. Есть некая важная причина, которая в рамках традиционной системы управления демотивирует людей. Такой причиной является выученная беспомощность. Более подробно мы поговорим о ней в четвёртой главе. Сейчас скажу только, что суть данного

феномена сводится к следующему: если мы забираем у сотрудника права, но при этом спрашиваем с него по полной программе, то он начинает бояться любой ответственности и уходить от неё всеми возможными способами. Таким образом мы получаем человека, который совершенно демотивирован и всячески уклоняется от ответственности, не желая принимать решения. И таким этого человека делает именно его руководитель. Ведь в повседневной жизни, никак не связанной с работой, у того же сотрудника всё обстоит как раз наоборот: он берёт на себя ответственность за то, где будет жить и что будет есть, а если у него есть дети, то и за их жизнь тоже! Так почему же на работе он оказывается «недостаточно ответственным» — настолько, что ему невозможно дать необходимые полномочия даже для принятия простейших решений?

Массовая безответственность

Что же происходит в организации? Руководители и подчинённые становятся заложниками системы управления, в рамках которой лучше вообще ни за что не отвечать. Именно этим объясняется невероятный кадровый голод в отношении хороших руководителей при наличии квалифицированных специалистов. Кому охота брать на себя дополнительную ответственность ещё и за других? В такой ситуации начинают процветать те, кто гонится за карьерным ростом и властью. А в результате ситуация осложняется ещё больше: ведь такие люди сознательно окружают себя теми, кто не сможет с ними конкурировать, и намеренно раздувают штат, чтобы стать более значимым руководителем.

А другие сотрудники, видя подобное, сначала возмущаются, но потом, осознав, что их мнение никому

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru