ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 4

ГЛАВА 1. Тренкадис и современное структурирование бизнеса как искусство 7

ГЛАВА 2. Неопределенность и стратегия. Какие стратегии сейчас работают и как устроен стратегический процесс 28

ГЛАВА 3. Как перейти от жесткой структуры компании к гибкой 56

ГЛАВА 4. Бизнес-процессы и коммуникации. Как построить эффективную систему управления 77

ГЛАВА 5. Ценности и корпоративная культура. Душа организации 102

ГЛАВА 6. Наполнение структуры людьми. Сочетания и сценарии 132

ГЛАВА 7. Лидерство в системе тренкадис 213

ГЛАВА 8. Управляемость и эффективность. Инструменты оценки и работа с результатами 238

ГЛАВА 9. Точки бифуркации. В каких ситуациях мозаичный подход становится безальтернативным 248

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Тренкадис как способ жить в неопределенности 262

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ 270

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Я и сама так думала до недавних пор…

ПОЧЕМУ ГАУДИ, А НЕ «МАККИНЗИ»

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Ценности важнее стратегии**. Потому что стратегия меняется каждый квартал, а цвет мозаики остается навсегда. Стратегия мертва без людей, которые в нее верят.
- «**Удобные» сотрудники убивают бизнес**. Вам нужны осколки — острые, неудобные, разного размера. Только из них можно сложить нечто великое. Идеально ровные плитки годятся только для общественного туалета.
- **Планирование — это ловушка**. В мире BANI[1], где всё хрупко, тревожно и нелинейно, способность пересобрать картину из тех же кусочков важнее, чем умение нарисовать идеальный чертеж из несуществующего материала.

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

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

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

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

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

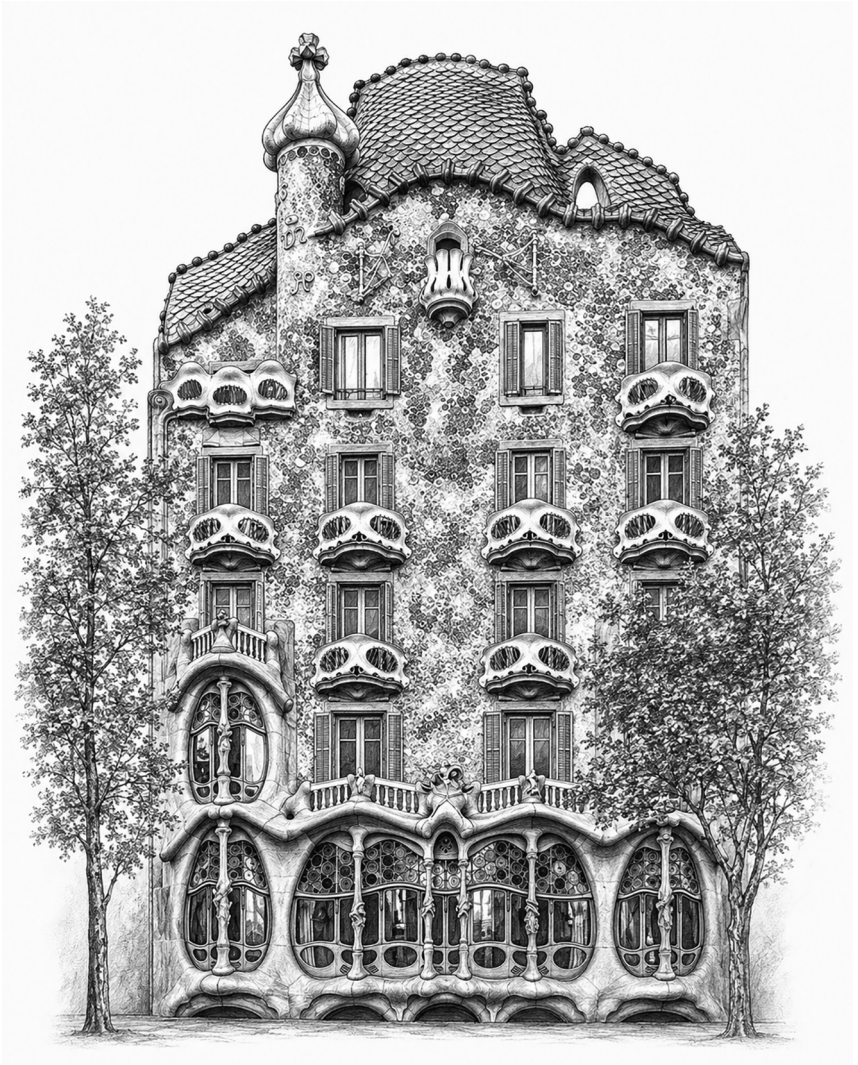
ГЛАВА 1

Тренкадис и современное структурирование бизнеса как искусство

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

ИТАК, ЧТО ТАКОЕ ТРЕНКАДИС И ПОЧЕМУ ИМЕННО ОН?

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



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

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

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

В последние годы происходит много событий, которые влияют на привычный уклад управления бизнесом. Современному миру дают много разных определений, характеризуя его как нестабильный и постоянно меняющийся. Существует несколько известных концепций устройства мира. Концепция, обозначенная акронимом VUCA, появилась в конце XX века. Ее создание некоторые приписывают военному ведомству США, однако экономисты Уоррен Беннис[1] и Берт Нанус[2] упоминали о ней еще в 1980-е годы[3]. Именно поэтому концепция VUCA уверенно прижилась именно в экономической среде.

Концепция BANI была предложена американским футурологом Джамаисом Кашио[4] в 2016 году. Другие концепции являются своего рода развитием той, которую принято обозначать акронимом VUCA, и используются в основном международными аналитиками.

Итак, какие это концепции?

Концепция VUCA:

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

---

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

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

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

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

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

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

Концепция BANI:

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

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

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

Концепция TURBULENCE:

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

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

Концепция PURPOSE:

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

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

Концепция CURA:

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

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

Концепция DANCE:

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

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

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

Концепция SHIVA:

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

Концепция TACI:

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

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

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

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

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

1. ЦЕННОСТИ КАК ЦВЕТ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Клиентский сервис как религия (Ценность № 1):

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

Культура и наём (Ценности № 3 и № 7):

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

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru