**ПРОБЛЕМЫ, ДОСТИЖЕНИЯ и ПЕРСПЕКТИВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Оглавление

[Давайте станем суперлюдьми 1](#_Toc13326730)

[«Если вы хотите, чтобы компания успешно работала 30 лет, холакратия для вас» 16](#_Toc13326731)

[Искусство замечать новое: четыре совета для менеджеров и предпринимателей 21](#_Toc13326732)

[Неигрушечный вопрос: как правильно передать бизнес детям 23](#_Toc13326733)

[Синергетический дефект 27](#_Toc13326734)

[Правда о блокчейне 31](#_Toc13326735)

[Победа над хаосом: как можно эффективно управлять проектами в России 37](#_Toc13326736)

[Они не танцуют: почему не все компании в России быстрые и успешные 42](#_Toc13326737)

[Менеджмент. Перезагрузка 45](#_Toc13326738)

[На пороге управленческой революции 50](#_Toc13326739)

[Бирюзовый след 54](#_Toc13326740)

[Изгнание начальников: зачем российская компания уничтожила менеджеров как класс 62](#_Toc13326741)

[Майнинг криптовалюты – правовое регулирование, налогообложение и судебная практика 70](#_Toc13326742)

[Загадочный русский менеджмент: пора меняться! 72](#_Toc13326743)

[Высокая цена эффективности 79](#_Toc13326744)

[Хаос современной организации: кто и кем управляет 82](#_Toc13326745)

[На пороге сингулярности: как изменится менеджмент в XXI веке 86](#_Toc13326746)

[Менеджмент больше, чем наука 93](#_Toc13326747)

[Вывихи менеджмента по-русски 100](#_Toc13326748)

[Иерархия или «бирюза»? 102](#_Toc13326749)

[Как руководить компанией, где нет руководителей 108](#_Toc13326750)

[Производитель, администратор, предприниматель или интегратор — кто вы в вашем бизнесе? 111](#_Toc13326751)

[Пять ошибок проектного менеджмента в России 114](#_Toc13326752)

[Русский стиль менеджмента 115](#_Toc13326753)

[От слова к делу 117](#_Toc13326754)

[Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться 127](#_Toc13326755)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Давайте станем суперлюдьми

**29 мая 2018**|**Митио Каку**

***От редакции.*** Митио Каку — всемирно известный популяризатор науки, футуролог, физик и автор книг «Будущее физики», «Будущее разума», «Физика невозможного». На Петербургском международном экономическом форуме Каку выступил с лекцией о том, как может измениться человечество в обозримом будущем. Мы публикуем самые интересные фрагменты этой лекции.

**Я взял интервью примерно у 300 выдающихся ученых со всего мира** для разных телеканалов: BBC, Discovery и других. Вместе мы попытались посмотреть на то, каким будет будущее в течение следующих 20, 50 и 100 лет, что изменится в науке и технологиях. И сегодня я расскажу вам об этом. На пороге нового десятилетия самая важная из технологий — это искусственный интеллект. Кроме того, существенно изменят наше будущее научные открытия на молекулярном уровне, биотехнологии и нанотехнологии.

**Об искусственном интеллекте, роботах и способах их применения**

**Уже сегодня хирурги могут использовать интернет в «умных очках» для проведения операций, загружать в них рентгеновские снимки, МРТ, историю болезни пациентов.** Совсем скоро они смогут фактически общаться с интернетом. Примером того, как это будет работать, может служить программа Robodoc, которая способна получить всю необходимую информацию из интернета и дать точный медицинский совет. Она облегчит работу не только врачей, но и пациентов. Сейчас вы тратите уйму времени на то, чтобы сдать анализы, получить консультацию врача и узнать результаты. В будущем все это не понадобится, вы сможете обсуждать вопросы вашего здоровья с умными часами или очками, и это будет практически бесплатно.

**Революция произойдет не только в медицине, но и в юриспруденции.**Предположим, вы едете по большому европейскому городу и попали в ДТП. Вы не знаете языка, не знаете местных законов, и вам нужен адвокат. В будущем вы сможете побеседовать со своими наручными часами и получить необходимую информацию на любом языке от специализированного сайта с условным названием «Глобальный адвокат». Этот ресурс будет иметь доступ к законодательным документам по всему миру и сможет дать вам совет. Такая помощь компьютеров и роботов будет повсеместной. К примеру, они будут помогать строить здания и преподавать в университетах.

**Сегодня мы пользуемся настольными компьютерами, смартфонами, планшетами и ноутбуками. Но зачем нам так много разных устройств?** В принципе, ведь это одно и то же, разница только в размере экрана. Мы будем использовать гибкие чипы в будущем. Вы сможете разворачивать свой смартфон как свиток, печатать на нем, а затем вновь сворачивать. Такой материал можно использовать целыми метрами. Умными могут быть не только телефоны, но даже обои. Что вы делаете сегодня, если ваши обои грязные или порвались? Ничего, просто сожалеете об этом. А в будущем вы сможете с ними поговорить и они принесут вам пользу благодаря искусственному интеллекту. Предположим, в 4 утра у вас заболело что-то в груди. Вы не понимаете, что с вами случилось. Возможно, у вас инфаркт, а может быть, вы просто слишком много пиццы съели вчера. Что делать? Звонить в скорую? В будущем можно будет просто подойти к стене и сказать: «Соедини меня с Robodoc».

**Уже в 2020 году вы сможете пользоваться беспилотными автомобилями.** Вам не придется беспокоиться о том, как водить машину, и даже о том, как парковать ее. Вы просто скажете ей «Припаркуйся», и она сделает это. Скорее всего, в будущем многие перестанут покупать автомобили. Они будут их просто арендовать. Я думаю, что робототехника в будущем по размерам превзойдет даже автомобильную промышленность, потому что ваш автомобиль тоже станет роботом. Вы будете разговаривать с ним, спорить, заниматься составлением планов на день. И еще один важный момент: автомобили со временем научатся летать.

**Как роботы изменят рынок труда**

**Разумеется, все эти изменения повлияют на рынок труда.** Некоторые профессии исчезнут. Роботы смогут заменить специалистов, которые совершают часто повторяемые действия. Также исчезнут посредники. Брокеры, бухгалтеры, кассиры — людям, которые сейчас зарабатывают на жизнь этими профессиями, придется искать другую работу. Кто больше не понадобится в юридической фирме? Многочисленные помощники адвоката, которые просматривают дела и ищут прецеденты. Это сможет сделать и компьютер. Но вот самого адвоката заменить не удастся, потому что он, как и раньше, будет общаться с людьми: с присяжными, с судьей. Робот не сможет сделать это лучше.

**У роботов и искусственного интеллекта есть три ограничения.**Первое — это взаимодействие с людьми. Любая работа, связанная с коммуникацией, доверительными взаимоотношениями, требует участия человека. Второе — распознавание различных моделей или шаблонов. Роботы с этим плохо справляются. К примеру, если перед роботом стоит стол или он видит изображение стола, он увидит какие-то квадраты или треугольники, но не поймет, что это стол, потому что он вообще не понимает, что такое стол, в чем суть этого предмета. Поэтому для робота нужна специальная программа, которая будет объяснять ему, что такое стол. И, наконец, третье — здравый смысл. У робота его нет. К примеру, вы знаете, что вода мокрая, а не сухая. Или что вы можете коснуться струн и они отреагируют на ваши движения. Или что матери старше дочерей. Откуда вы это все знаете? Это здравый смысл, который есть у вас и которого нет у роботов. Даже пятилетний ребенок разбирается в этих вопросах лучше, чем робот.

**Что это значит для рынка труда? Вовсе не то, что обычно люди думают, когда говорят о роботах.** Многие почему-то считают, что первыми потеряют свою работу сборщики мусора. Но нет, робот на самом деле не может отличить мусор от предметов, которые мусором не являются, ведь мусор бывает разным. Человек, который его собирает, может его распознавать, для робота это пока слишком сложная задача. Садовники тоже не останутся без работы, потому что роботы не понимают, что красиво, а что нет. Роботы не заменят полицейских, потому что каждое преступление по-своему уникально, робот не сможет понимать людей настолько хорошо, чтобы выполнять роль полицейского. Сантехники не потеряют свою работу. Если у вас засорился унитаз, ни один робот в мире не сможет починить его. Почему? Потому что все сломанные унитазы разные.

**Это все значит, что у человечества в будущем останутся две сферы для работы:**с одной стороны, они будут выполнять ту низкоквалифицированную работу, которая не под силу роботам, а с другой работать там, где нужно использовать интеллектуальный капитал. Что такое интеллектуальный капитал? Это логика, лидерские навыки, инновации, креативность. У роботов нет ничего из этого списка. Тони Блэр как-то сказал, что Англия сегодня больше зарабатывает на рок-н-ролле, чем на угольной промышленности. Подумайте об этом, почему это так? Потому что уголь — это товар и цены на него меняются, они могут падать. А вот рок-н-ролл — это продукт, созданный с помощью интеллектуального капитала, он более стабилен.

**О виртуальной и дополненной реальности**

**Мы сможем жить не только в нашей обычной, но и в виртуальной реальности и дополненной реальности.** Вы будете видеть не только своего собеседника, но и всю информацию о нем. Наука, инженерное проектирование, дизайн — все это будет так или иначе связано с виртуальной и дополненной реальностью. Предположим, что вы турист и оказались в Риме. От Римской империи мало что осталось, но, включив свои очки, вы сможете увидеть всю историю Римской империи.

**Сейчас есть, правда, одна проблема с использованием устройств виртуальной и дополненной реальности** — это дисбаланс между тем, что может увидеть глаз, и тем, что способен усвоить мозг. Но если поместить необходимый чип не в очки, а в контактную линзу, ситуация изменится. К слову, мы уже можем помещать чип для измерения уровня сахара в крови в контактную линзу, а в будущем, используя аналогичную контактную линзу, вы сможете заходить в интернет. Чтобы начать им пользоваться, вам достаточно будет моргнуть.

**Знаете, кто первым бросится покупать такие линзы? Студенты, которые готовятся к экзаменам.** Они смогут моргнуть и увидеть ответы на все вопросы экзаменатора. А это значит, что подход к образованию придется полностью изменить. Мы уже не сможем делать упор на запоминании информации. Нам не нужно будет просить студентов запоминать, к примеру, периодическую таблицу химических элементов. Достаточно будет моргнуть, чтобы увидеть ее. Это значит, что образование будет сосредоточено в будущем вокруг концепций, принципов и образов, запоминать простые факты и цифры будет не нужно. У вас будет бесконечный доступ к информации в любое время и в любом месте.

**Благодаря дополненной реальности и технологиям распознавания речи изменится и общение.** Вы сможете говорить с иностранцами, даже не зная языка. Рядом с вашим собеседником вы увидите титры с переводом на ваш язык.

**Часто мы не знаем, что нас обманывают, потому что мы не в курсе, сколько на самом деле стоит тот или иной товар или услуга.** Так вот, мы приближаемся к эпохе идеального капитализма, когда сможем абсолютно точно понимать, что за продукт перед нами, сколько он стоит и какова маржа тех, кто его нам пытается продать. Мы будем заходить в магазин и с помощью специальных контактных линз со встроенным чипом получать всю информацию о продуктах, сравнивать их и выбирать тот, который нам больше всего подходит. Но и компании, которые продают товары, тоже будут знать все о нас.

**О цифровизации человека в медицине и долголетии**

**Давайте посмотрим, как цифровизация может изменить медицину.** Сегодня мы можем заложить внутрь таблетки чип, камеру и магнит. Магнит поведет эту таблетку по вашему желудку и кишечнику, а камера будет делать снимки. Благодаря этому робот сможет сделать вам операцию.

**В будущем компьютеры будут встроены в ваше тело и смогут делать анализ крови в режиме реального времени.** В вашем теле прямо сейчас может развиваться рак, но в течение 10 или 20 лет вы можете об этом не знать. Чтобы появилась опухоль, нужны 10 тысяч раковых клеток. Но теперь вы можете найти в крови одну раковую клетку из миллиарда. Эта технология будет доступна коммерчески уже в этом году. Ее называют жидкой биопсией. В будущем вы сможете просто сходить в туалет, и умный унитаз найдет в ваших выделениях раковые клетки за много лет до того, как у вас сформируется опухоль. Благодаря этому слово «опухоль» может исчезнуть из нашего языка.

**В будущем мы также сможем использовать генетику, чтобы оцифровать человеческое тело.** В одном из университетов создали недавно ухо из биоразлагаемого пластика. Был совершен посев клеток уха, и из них вырастили ухо. Пластик растворился и появилось ухо, сделанное из собственной ткани человека. Это важно, потому что организм не будет отторгать то, что сделано из его собственных клеток. Очень скоро мы сможем заменять кожу, кости, хрящи, носы, уши, кровеносные сосуды, мочевые пузыри, трахеи, а чуть позже более сложные органы.

**Мы начинаем немного понимать процесс старения. Несколько лет назад старение было для нас тайной.** Мы не понимали, почему клетки стареют и отмирают. А теперь мы знаем, что старение — это процесс накопления генетических ошибок. Мы будем использовать технологии, которые позволят нам исправить эти гены и жить вечно. Так, в клетки кожи встроены биологические часы. Если в чашку Петри поместить клетки кожи, они будут делиться 60 раз, а потом умрут. Это одна из причин, почему человек умирает. У нас есть встроенные часы, но мы можем остановить эти часы. Есть такой фермент — теломераза. Люди, которые его открыли, получили Нобелевскую премию по медицине. Этот фермент останавливает биологические часы. Вы можете положить клетки кожи в чашку Петри, и они станут бессмертными, будут делиться и делиться. Но, конечно, всегда есть какой-нибудь подводный камень. Есть он и в этом случае, иначе мы бы уже завтра жили вечно. Подвох в том, что этот фермент делает бессмертными и раковые клетки. Почему рак вас убивает? Потому что раковые клетки бессмертны, они размножаются бесконечно и формируют опухоль. Если не быть осторожным, то теломераза превратит обычную клетку в раковую.

**О цифровизации разума, брейннете и цифровых копиях человека**

**Давайте поговорим о цифровизации человеческого разума.** Существует так называемый Connectome Project, на его финансирование Европа и США выделили миллиард долларов. Этот проект обещает стать великим, его цель — сделать карту всего мозга. Уже сегодня, используя сканы МРТ и изучая кровообращение в мозге, мы можем подтвердить или опровергнуть многие теории о его устройстве. К примеру, мы выяснили, что некоторые мифы о человеческом мозге правдивы. Каждый родитель уверен, что тинейджеры больны на голову. Оказывается, это правда. Их префронтальная кора неразвита. Часть их мозга, отвечающая за принятие решений, связанных с риском, недоразвита. Вот почему они попадают в аварии и делают разные глупости. Есть подтверждение и другого мифа, в который многие верят. Считается, что мужчины глупеют, когда разговаривают с красивыми девушками. И это чистая правда. Кровь оттекает от префронтальной коры их головного мозга, и мужчины становятся умственно отсталыми. Чистая правда.

**Благодаря технологиям мы можем сделать гораздо больше, например, создавать произведения искусства.** Мы можем визуализировать то, о чем мы думаем. Каждая новая технология дает нам новую форму самовыражения. В будущем мы сможем представить что-то в голове, а 3D-принтер напечатает это. Так появится совершенно новая форма искусства.

**Мы можем записывать воспоминания.** Это уже было сделано два года назад: мы смогли записать простые воспоминания животных. Краткосрочные воспоминания обрабатываются в гиппокампе, а затем распространяются по мозгу и становятся долгосрочными. Присоединив электроды к двум концам гиппокампа, можно измерить активность мозга и записать ее. Эту запись можно затем вставить обратно в мозг животного, и оно вспомнит то, что на ней хранится. В MIT ученые смогли вставить поддельное воспоминание в мозг мыши, благодаря чему она помнила что-то, чего на самом деле не происходило. Какова цель этих экспериментов? Сейчас мы работаем не только с обезьянами и мышами, но и с пациентами с Альцгеймером. Нажимаешь кнопку — и воспоминания наполняют твой гиппокамп.

**Мы говорим о загрузке воспоминаний как в фильме «Матрица».** Мы не можем делать это сегодня, но, возможно, в будущем, мы сможем нажать кнопку и выучить математику — без необходимости проходить курс. Мы также можем фотографировать сновидения. Фотографировать сновидения легче, чем вы думаете. Используя МРТ, можно создать карту кровообращения в 30 тысячах частях мозга. Мы помещаем эту информацию в компьютер, пишем алгоритм, который определяет картинку того, что вам снится, а затем печатает это изображение. Если вы уснете в МРТ, машина может напечатать изображение вашего сна. Я видел эти изображения, они не очень хорошие, но сам факт того, что я могу рассказать об этом, поразителен.

**Возможно, в будущем у нас будет не интернет, а брейннет.** Вместо того, чтобы обмениваться цифровой информацией, мы сможем обмениваться эмоциями, чувствами, воспоминаниями. Когда тинейджеры пишут друг другу сообщения, они ставят смайлик в конце предложения. Зачем делать это, если можно отправить саму эмоцию?

**Цифровизация разума может изменить и фильмы.** Что такое фильм? Это звук и двухмерное изображение. Это было основой всех развлечений последние 50 лет. Вспомните о переходе от немого кино к звуковому. Это произвело революцию в киноиндустрии. Но в будущем мы сможем совершить еще один переход: от звукового кино к кино, наполненному чувствами и ощущениями.

**Когда мы сможем оцифровать человеческий разум, эти цифровые паттерны останутся и после смерти их обладателя.** Это даст нам возможность цифрового бессмертия. Уже сейчас существует компания в Кремниевой долине, которая может оцифровать человека: собрать все, что о нем известно, его фотографии, электронные письма, банковские транзакции и создать похожую на него цифровую версию. Они даже могут создать робота, который будет говорить и действовать почти как этот человек. И это уже сегодня. Подумайте, что будет через несколько десятилетий. Вы пойдете в библиотеку и вместо того, чтобы читать книгу об Уинстоне Черчилле или Наполеоне, сможете поговорить с копией Наполеона и Черчилля. Почему бы нет? Я бы с удовольствием поговорил с Эйнштейном. Возможно, и вы когда-нибудь будете оцифрованы и сможете пообщаться со своими пра-пра-пра-пра-внуками. К концу века, когда мы завершим Connectome Project, мы сможем воспроизвести все ваши воспоминания и эмоции и оцифровать их.

**Ваша цифровая копия, которая ведет себя как вы и думает как вы, —** **это вы или нет?** Пусть над этим вопросом подумают философы. Я же знаю, что на такую технологию точно будет спрос и некоторые люди захотят жить вечно в цифровом виде.

**О космических полетах и инопланетянах**

**Что нам делать с нашими цифровыми копиями?** **Я считаю, что нам следует отправить их в открытый космос.** Ваш цифровой паттерн, ваш цифровой отпечаток, ваша цифровая «душа» может оказаться на луне за одну секунду с помощью лазера. На Марсе — за 20 минут. До Плутона вы доберетесь за 8 часов. На Альфа Центавра вы окажетесь через 4 года. Я называю это лазерным перемещением. Мы сможем исследовать Вселенную со скоростью света. Без ракет, проблем с невесомостью, космических лучей, радиации. Только представьте: чистое сознание, отправленное через всю Вселенную. Я лично верю, что это уже существует. Если в космосе есть инопланетяне, они, возможно, уже это сделали и перемещаются именно так, со скоростью света без всяких летающих тарелок.

**У меня есть программа на радио, люди звонят мне в эфир и задают вопросы, что-то говорят.** Однажды слушатель позвонил и сказал: «Профессор, меня похищали инопланетяне, я был на их летающей тарелке». Что тут сказать? В следующий раз, если вас похитят инопланетяне, попробуйте стащить что-нибудь у них, что угодно. Чип, ножницы, что-нибудь, чтобы доказать, что вы там были.

**О том, что делать, когда роботы начнут понимать, кто они**

**Следующий важный вопрос: в какой момент роботы станут опасными?**Насколько умны роботы сейчас? Давайте сравним роботов с животными. Один из самых умных роботов в мире — это персональный робот Asimo, созданный в Японии. Я принимал участие во многих телепередачах с роботом Asimo и брал интервью у его создателей. Asimo может бегать, подниматься по лестнице, он танцует лучше меня, умеет разговаривать, может пожать руку. Я общался с его создателем в передаче на BBC и спросил, насколько умен самый умный робот в мире. Его создатель ответил, что у Asimo интеллект таракана. Однако через несколько лет роботы будут обладать интеллектом мыши, затем — крысы, затем — кролика, кошки, собаки. К концу века они, возможно, догонят обезьяну. В этот момент они могут стать опасными, потому что обезьяны обладают самосознанием, они знают, что они обезьяны, что у них и у людей разные интересы. Собаки, например, этого не понимают, они думают, что мы тоже собаки. Почему они ходят за нами, слушаются нас, облизывают наше лицо? Они думают, что мы тоже собаки. Обезьяны все понимают, у них нет иллюзий, они знают, что они обезьяны. Поэтому, когда к концу века роботы обретут самосознание, когда они поймут, что они не люди и у них другие интересы, нам стоит поместить им в мозг чип, который отключит их, если они подумают об убийстве.

**Но люди подходят ко мне и спрашивают: «Профессор, но что произойдет после? Рано или поздно роботы поймут, как извлечь этот чип. Что делать тогда?»** На мой взгляд, это проблема не для этого столетия, а для следующего. Роботы могут обрести самосознание и стать достаточно умными, чтобы извлечь чип-предохранитель, только в XXII веке. Что делать тогда? Я считаю, что к этому моменту нам нужно с ними соединиться. Иными словами, давайте станем суперлюдьми. Как? Нет, ходить со встроенными электродами, торчащими из головы, не понадобится. Можно использовать аватары, механические копии нас самих. Мы можем сидеть внутри универсального компьютера и контролировать эти аватары. Они будут похожи на нас, но при этом будут обладать сверхчеловеческими способностями, смогут жить на Марсе, покорять Юпитер, путешествовать по галактикам. Почему бы не соединиться с роботами таким образом и не исследовать Вселенную? Давайте попробуем.

**Дроны выходят на работу**

**12 февраля 2018 Крис Андерсон**

На стройке рядом с моим офисом день начинается с привычного жужжания. Маленький черный квадрокоптер сканирует территорию, облетая ее уверенно и ровно. Гул над головой стал настолько привычным, что рабочие, заслышав его, уже не поднимают головы. Дрон — такой же неотъемлемый элемент стройплощадки, как подъемный кран. Спокойное отношение к летающему роботу, превратившемуся в обычное строительное оборудование, — свидетельство подлинной революции.

Захват реальности — оцифровка физического мира путем сканирования изнутри и снаружи, с земли и с воздуха — наконец оформился в технологию, преобразующую бизнес. В какой-то мере ее применяет Google: на картах данные со спутников, самолетов и автомобилей представлены в двух и трех измерениях. Теперь подобные карты, изначально предназначавшиеся для людей, выпускаются в гораздо более качественном разрешении: вскоре их будут использовать автомобили-беспилотники, которым для эффективной навигации по городу нужна высокая детализация. Методы создания таких моделей реального мира восходят к технологии захвата движения — к ней прибегают при создании современных видеоигр, а также мультипликационных и художественных фильмов. Обычно эта технология подразумевает воссоздание сцены перед камерой или сканером: людей собирают в просторном помещении и надевают на них костюмы с датчиками. Однако дроны упрощают ситуацию, доставляя сканеры к самой сцене. По сути, это обычные камеры (плюс интеллектуальное ПО), вращающиеся вокруг объектов и создающие фотореалистичные цифровые модели.

Сегодня коптеры работают на строительных и съемочных площадках — и это в какой-то мере поразительно. Десять лет назад технология только зарождалась. Пять лет назад она стоила огромных денег. Сейчас дрон можно купить чуть ли не в супермаркетах — и он будет выполнять работы промышленного уровня с помощью ПО, хранящегося в облаке. Запустить камеру в небо теперь очень просто, и стоит это так дешево, что коммерческая привлекательность беспилотников не вызывает сомнений. Данные, полученные ими, находят применение не только в строительной отрасли, но и в сельском хозяйстве (составление карт урожая), энергетике (мониторинг солнечных и ветряных турбин), страховании (обследование крыш), инфраструктуре (разнообразные проверки), телекоммуникациях и множестве других индустрий, связанных с физическим миром. Всем известно, что «управлять можно только тем, что можно измерить», однако измерить реальный мир, как правило, довольно сложно. Дроны значительно упрощают процесс.

«Вид сверху» востребован во многих отраслях — до сих пор его нам передавали спутники и самолеты, но дроны намного удобнее тех и других. Они получают данные с бóльшим разрешением и частотой, чем спутники (которым мешают облака, закрывающие две трети планеты); они дешевле, безопаснее и проще в эксплуатации, чем самолеты. Беспилотники могут показать «сверху» любое место и в любое время, причем с качеством лазерного сканирования — и это только начало. Если нашему столетию суж­дено распространить интернет на физический мир, то дроны придадут ему еще и третье измерение: высоту. По сути, они сами становятся «интернетом летающих вещей».

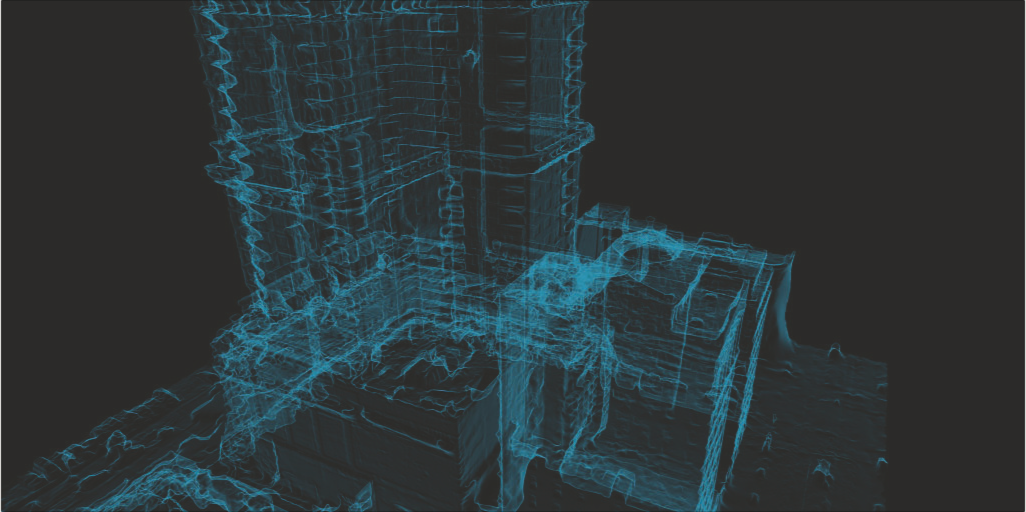
Вы можете считать коптеры игрушками или парящими камерами GoPro — это действительно львиная доля их рынка. Однако, подобно в частности смартфонам, дроны сегодня оснащаются программным обеспечением бизнес-класса и становятся серьезными платформами для сбора данных. Эти аппараты, как и смартфоны, можно «доводить» и развивать, а возможности для разработки приложений для них практически бесконечны. По законам экономики мобильных приложений через какое-то время появятся новые, неожиданные способы применения дронов — такие, о которых мы не могли и подумать, а существующие мощные приложения будут постепенно совершенствоваться.

Вы также можете считать, что дроны — транспорт для доставки грузов потребителям, ведь именно об этой функции рассказывают СМИ, описывая поразительные/пугающие картины будущего и стремясь повысить кликабельность статей. Но, по правде говоря, доставка — один из наименее привлекательных и наиболее сложных способов применения беспилотников: автономные полеты над густонаселенными районами чрезвычайно зарегулированы. В основном индустрия коптеров развивается в противоположном направлении: подальше от доставки, поближе к данным — она фокусируется на коммерческих полетах над частными территориями, где никого не смутит небольшой шум и летающие над головой роботы.

Дроны — классическая прорывная технология. Уже сегодня они делают за несколько часов то, на что у человека ушли бы дни. Они в разы снижают себестоимость получения невероятно детализированной визуальной информации. Они повышают безопасность работы, выполняя за людей рискованные задачи вроде осмотра вышек сотовой связи. При этом коптеры буквально предлагают новый взгляд на бизнес: и поля, и фабрики в равной степени выигрывают от тщательного изучения с высоты птичьего полета.

Как и любой робот, дрон может работать автономно: этому воздушному судну не нужен пилот. Согласно современному законодательству, у коптеров должны быть наземные операторы (даже если человеку нужно лишь нажать кнопку на смартфоне и пассивно наблюдать за работой аппарата). Однако, по мере того как беспилотники умнеют, регулирование начинает допускать полеты «вне зоны видимости» — там, где встроенные датчики и машинное зрение смогут давать людям намного больше информации, чем глаза. Как только разрешат полностью автономное использование, принцип «один пилот — один самолет» превратится в «один оператор — много транспортных средств» или даже «нет оператора — много транспортных средств». Тут-то и раскроется экономический потенциал дронов: когда маргинальные затраты на сканирование мира приблизятся к нулю (работать будут не люди, а роботы), мы получим гораздо больше сведений и сможем использовать их куда эффективнее. Наблюдение за Землей будет «демократизировано»: дроны станут полноправной альтернативой спутникам — дешевой и с высоким разрешением. Вид сверху будет доступен в любое время и в любом месте.

Эра беспилотников вот-вот наступит, так что пора задуматься о подходящей стратегии. Давайте посмотрим, что уже происходит и что еще произойдет в этой сфере. Для начала вернемся к строительству — именно там особенно нужны дроны.





**Захват реальности по цене плотного обеда**

Строительная отрасль занимает второе место в мире по величине после сельского хозяйства, ее объем — $8 трлн в год. Однако она исключительно неэффективна. Согласно исследованиям McKinsey, коммерческие строительные проекты зачастую превышают бюджет на 80%, а сроки — на 20 месяцев!

На бумаге и на компьютере все выглядит отлично. Но в реальности, в суете и грязи стройплощадки, все иначе. В этом зазоре между планами и действительностью пропадает примерно три из восьми триллионов долларов — они теряются в потоке перерасчетов, переделок и отступлений от графика.

Дроны могли бы ликвидировать этот зазор. Тот, что жужжит у меня за окном, облетая стройплощадку, делает снимки высокопроизводительной камерой, установленной на гиростабилизаторе. Он получает обычные фотографии (хоть и с высоким разрешением) и отправляет их в облако — затем с помощью специальных приемов фотограмметрии снимки превращаются в фотореалистичные двух- и трехмерные модели. (Google делает то же самое для своих карт — только фотографии там менее качественные и более старые. Чтобы убедиться в этом, переключитесь в Google Maps в режим 3D.) Данные с беспилотников оказываются у руководителя стройки уже в начале рабочего дня. По сути, это подробный план площадки, который можно почти до бесконечности увеличивать и рассматривать под любым углом, словно в видеоигре или в виртуальной реальности. На снимки накладываются чертежи, поз­воляя сравнить, «как спроектировано» и «как построено». За счет эффекта дополненной реальности это сопоставление способно снижать издержки на тысячи долларов в день на каждой стройплощадке — и на миллиарды в целом по отрасли. Поэтому начальник стройки отслеживает ход работ ежедневно.

Везде, где умозрительный план сталкивается с реальностью, неизбежны ошибки, изменения и сюрпризы. Но их можно свести к минимуму, если вовремя заметить, исправить или обойти нестыковки, а то и скорректировать чертежи. Подобные обмеры на строительстве делаются по-разному: с помощью рулетки и бумажного плана, лазера и высокоточного GPS и даже рентгена. Однако все эти варианты требуют много времени и средств, поэтому их используют редко и точечно. Дроны же позволяют составлять подробную карту всей площадки ежедневно и всего за $25 в день.

**Подняться над землей, чтобы заполнить нишу**

Индустрия дронов развивается стремительно. Десять лет назад беспилотники служили военным, стоили миллионы долларов и были окутаны тайной. Но потом появились смартфоны, а с ними — целый ряд технологий: от датчиков и быстрых процессоров до камер, широкополосного беспроводного интернета и GPS. Все эти технологии дали жизнь карманным суперкомпьютерам — и за счет эффекта масштаба подешевели и стали пригодны для других отраслей. В первую очередь преобразились соседние индустрии, в том числе робототехника.

В этот момент на свет появилась масса компаний — в том числе моя. Дешевые мощные компоненты и творческий подход позволили энтузиастам и предпринимателям переосмыслить дроны: теперь мы не смотрим на них снизу вверх, а сами запускаем их в небеса. Мы больше не считаем их «самолетами без пилота» — сейчас это «смартфоны с пропеллером». Развиваясь со скоростью индустрии смартфонов, а не аэрокосмонавтики, коптеры менее чем за четыре года прошли путь от хакерского инструмента до любительской техники и недорогой игрушки, которую можно приобрести в соседнем гипермаркете. Вероятно, это самый быстрый в истории переход из ЦРУ в «Ашан». Пять лет назад беспилотники никто не хотел покупать: «это что-то военное»! Сегодня их путают с игрушками. Знаете ли вы хоть один продукт, так быстро сменивший свое предназначение?

На этом трансформация не закончится. Схлынула волна технологий, за ней — волна игрушек; на их место идет самая мощная волна. Дроны превращаются в инструмент. Рынок для летучих селфи-камер ограничен, зато для данных о физическом мире велик, как сам этот мир.

Квадрокоптеры начинают заполнять пустующую нишу между спутниками и наземными средствами фиксации, оцифровывая планету в высоком разрешении, практически в реальном времени — и очень дешево.

Траектория этой волны будет еще невероятнее, чем двух предыдущих. По мере того как законодательство и технологии будут обеспечивать безопасность их применения, дроны станут все активнее заселять небо. По некоторым оценкам, к следующему году более 100 тыс. операторов будут управлять 200 тыс. беспилотниками, выполняющими самые разные задачи.

А потом рынок приложений буквально взорвется: люди станут находить дронам все новое и новое применение. Сами беспилотники останутся по преимуществу приборами для сбора данных — однако количество приложений для них будет неуклонно расти. Например, квадрокоптеры уже используют для поиска и спасения людей, для наблюдения за дикими животными. Они способны обеспечивать беспроводной доступ к интернету (в эти технологии сейчас инвестирует Facebook) и доставлять медикаменты в разные уголки развивающихся стран. Они могут не только составлять карту урожая, но и распылять пестициды, засевать поля, распространять полезных насекомых.

Наконец, дроны станут еще выгоднее, когда избавятся не только от пилота, но и от наземного оператора. Подлинный прорыв произойдет, когда коптеры станут автономными.

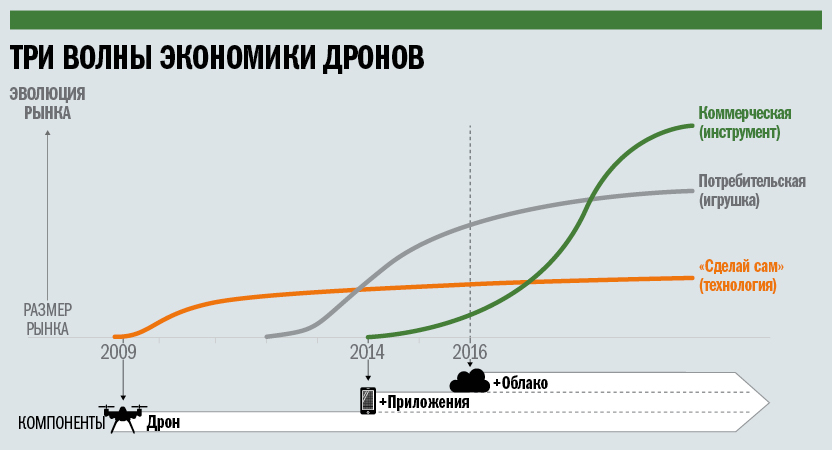
**Автономные, маленькие, бесчисленные**

Технологии, позволяющие дронам перемещаться самостоятельно, уже существуют и быстро развиваются, переходя от простой GPS навигации к подлинному визуальному наблюдению: беспилотники начинают летать подобно живым существам. Уберите из процесса человека — и летательные средства внезапно уподобятся птицам: автономные, маленькие и бесчисленные, рожденные для неба и способные парить в нем без устали и почти без усилий. Люди до сих пор остаются в небе туристами: мы бываем там редко, ненадолго и за большие деньги. Разорвав связь между человеком и машиной, мы сумеем покорить небеса. Третье измерение — последний бастион планеты, который вот-вот падет, последнее место, которое нам осталось колонизировать (строго говоря, оно идет и ввысь, и вглубь, но океаны мы оставим нашим братьям — подводным дронам). И мы колонизируем его — но, как и в случае с космосом и морскими глубинами, с помощью роботов, а не людей.

Почему именно сейчас? По трем причинам. Во-первых, как уже говорилось, в эру смартфонов дроны стали качественными и недорогими. Например, гироскопы и другие датчики, которые сегодня упакованы в крошечные дешевые чипы в телефоне, всего десяток лет назад стоили $100 тыс. и размерами смахивали на небольшой холодильник.

Во-вторых, качественные и недорогие беспилотники стали доступны рядовому потребителю (готовому заплатить до $1000) с конкретными запросами (аэрофото- и аэровидеосъемка). В результате, чтобы не отстать от рынка, производители должны были упростить использование коптеров («нажми и запусти»). Дронам предстояло стать максимально сложными… чтобы управлять ими было максимально просто.

В-третьих, поскольку менее чем за четыре года после законодательных послаблений небо над США заполонили более миллиона беспилотников (от мини-игрушек до передовых промышленных моделей), понадобилось вмешательство госрегуляторов. Чтобы не тормозить развитие рынка и одновременно обеспечить безопасность полетов, Федеральное управление гражданской авиации приняло законы, позволяющие людям без лицензии пилота или других специальных документов использовать коптеры в коммерческих целях. Новые правила вступили в силу в августе 2016 года. Этот момент можно считать началом эры коммерческого применения дронов.



**Расцвет облачной робототехники**

До сих пор мы говорили преимущественно о самих дронах: об аппаратуре, стоимости, о том, что они могут делать и что к ним можно прицепить. Но, разрабатывая стратегию, важно думать не столько о беспилотниках, сколько о связанных с ними приложениях. Аппаратура — просто носитель, который надо наполнить смыслом, нагрузить задачами: фотосъемка, сканирование, перемещение объектов, обеспечение коммуникации.

И, конечно, сбор данных. Дроны, прежде всего, — средство для фиксации информации. Их способность накапливать данные, полученные быстро и дешево с уникальной точки (с не очень большой высоты), делает их идеальным инструментом. Любая стратегия должна сосредоточиться на данных. А это означает перенос инноваций в облако.

История современной Кремниевой долины выглядит примерно так.

1. Изобретение ПК.

2. Подключение ПК к локальным сетям.

3. Объединение локальных сетей в глобальный интернет.

4. Беспроводное объединение в глобальный интернет.

5. Распространение по сети ­вычислительных мощностей и данных — от приложений в смартфоне до гигантских кластеров в облаке.

6. Переход интернета от людей к объектам, в том числе движущимся. Увязывание максимального количества вещей в единую сеть.

«Облачная робототехника» — просто комбинация двух последних этапов: роботы подключаются к облаку и вместе с ним «умнеют». Речь идет о любых роботах — не только о квадрокоптерах, но и о машинах-беспилотниках, промышленных, складских и, возможно, домашних роботах. Но сейчас давайте ограничимся дронами.

За последнее десятилетие основное нововведение в индустрии дронов (и, шире, в робототехнике и даже электронике в целом) — подключенность к интернету по умолчанию. В отличие от предыдущих поколений роботов, требовавших специальных систем коммуникации, порождения индустрии смартфонов унаследовали их «подключенную по умолчанию» архитектуру.

Мы уже и забыли, как действовали раньше: сначала надо было собрать данные, потом загрузить их в компьютер, затем проанализировать. Теперь все не так. Данные поступают из источника в устройства и анализируются автоматически и незаметно. Технологии постепенно приближаются к идеалу и начинают выполнять свою основную функцию — просто работать.

Последствия этого сдвига будут фундаментальными. Когда устройства изначально конструируются как подключенные к интернету, происходят следующие перемены.

1. **Устройства со временем становятся лучше, а не хуже.**Былые автономные приборы начинали устаревать уже в момент создания, а подключенные устройства зависят больше не от аппаратного, а от программного обеспечения, которое можно обновить, как на смартфоне. Вспомните автомобиль Tesla, который автоматически приобретает новые функции едва ли не каждую неделю. Старые устройства создавали энтропию, а новые ее уничтожают, повышая свою ценность со временем. Разумеется, у «железа» есть срок службы и в конечном итоге даже изначально подключенные устройства устаревают. Но разница в том, что, пока они работают, они неизменно расширяют свои возможности, в то время как автономные устройства постепенно их сужают. В случае с дронами новые возможности, от увеличенной производительности до дополнительных автономных функций, возникают буквально за день благодаря беспроводным обновлениям.
2. **Они обладают «внешним интеллектом».** Дроны — часть интернета вещей, но не «глупая», как лампочка, а умная (настолько, что на них даже не вешают модный ярлык «интернет вещей»). Вспомните, например, Amazon Echo: этот цилиндр достаточно разумен, чтобы управлять массивом данных в облаке. Это не просто датчик — это настоящая проекция интернета в физический мир. Так же и дрон: его не нужно программировать, чтобы сканировать территорию по определенной траектории. Он сам делает несколько снимков и загружает их в облако. Там алгоритмы в режиме реального времени анализируют их и предлагают индивидуальный путь сканирования, подходящий для конкретного места, дня, освещенности, расположения теней. Представляете? Не задача определяет данные, а данные определяют задачу!
3. **Они развивают интеллект интернета.** Подключенные устройства не только пользуются интеллектуальными ресурсами сети, но и пополняют ее запас информации. Возрождение интереса к искусственному интеллекту связано не столько с совершенствованием вычислительных мощностей и алгоритмов, сколько с увеличением объема доступных данных. Значительная часть этих данных поступает от датчиков, расположенных на подключенных устройствах, — они оцифровывают физический мир: людей и среду их обитания. Так происходит сейчас, так будет и в дальнейшем. В случае с дронами это означает, что они могут не только загружать к себе новейшие трехмерные карты для улучшения навигации, но и выгружать в интернет данные для совершенствования этих карт.

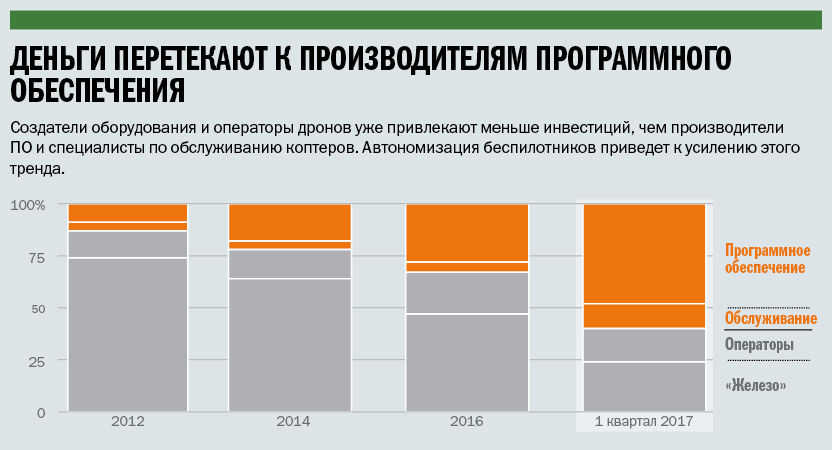


**Дело не в крутизне**

Истинные возможности дронов раскрываются в промышленном применении. Бизнес никогда не купит беспилотник лишь из-за того, что это модно. Главное, чтобы коптер выполнял работу лучше других устройств. Лишние шаги между средством и результатом — помеха внедрению новой технологии. Идеальный дрон для бизнеса — коробка с красной кнопкой. Нажми на кнопку — получишь результат. Любое более сложное решение — ненужное препятствие, которое необходимо устранить. (Кстати, кнопка, по сути, тоже лишняя.)

Это означает, что коптер должен быть идеально интегрирован с корпоративным ПО — так, чтобы данные автоматически собирались, отправлялись в облако, анализировались и отображались в рабочем виде. Желательно в реальном времени.

Как будет выглядеть такое будущее? Рискуя разочаровать вас, скажу: надеюсь, что будущее у дронов скучное. Как глава компании, производящей беспилотники, я желаю им успеха — но для этого надо перестать считать их прикольными. Успешно не то, что поражает воображение, а то, без чего трудно жить и что превращается в неотъемлемую часть пейзажа. Когда-то электричество казалось волшебством — сегодня это банальность. Тот же путь сейчас проходит интернет. Моя конечная цель — сделать так, чтобы о дроне думали как об очередном агрегате вроде комбайна или генератора: нужном, но обыденном.



Меня вдохновляет опыт моего деда Фреда Хаузера, изобретшего в 1930-х годах автоматическую систему полива (его патенты украшают стены нашего офиса). Возможно, эта система не напоминает вам робота, но это именно робот: сегодня она подключена к сети, собирает данные, работает в автономном режиме — и делает это хорошо. Теперь представьте себе: то же самое будут делать беспилотники, летающие над фермой. По территории расставят ящики: внутри будут квадрокоптеры, снаружи — фотоэлементы для зарядки их батарей. Подобно ирригационной системе, в какой-то момент дроны проснутся, вылетят из ящиков и займутся работой: составлением карт урожая, поиском сорняков или даже опылением растений. Закончив, они сами вернутся в ящики, закроют крышки и заснут до утра. Фермер будет получать на телефон детальный отчет о состоянии урожая: все аспекты — от болезней до влажности почвы — будут тщательно проанализированы с помощью самообучающегося ПО, все проблемы — выявлены, рекомендации — выданы.

Дроны, привычные, как система полива?! Их уже не ассоциируют с оружием и фантастическими фильмами; о них не пишут в газетах. Их подлинное предназначение — стать прозой жизни. Когда их перестанут считать темой, достойной статьи в HBR, я буду считать свое дело сделанным.

**Об авторе. Крис Андерсон** — cооснователь и генеральный директор компании 3D Robotics, бывший главный редактор журнала Wired.

# «Если вы хотите, чтобы компания успешно работала 30 лет, холакратия для вас»

**21 марта 2018**|**беседовали Юлия ФуколоваТимур Батыров**

*Москву с коротким визитом посетил****Брайан Робертсон***—*идеолог холакратии, популярной системы самоуправления в организациях. После выступления на форуме*[*«Бизнес со смыслом»*](http://mindconf.ru/)*(самые интересные фрагменты выступления****см. в конце этого материала****) Робертсон дал интервью «Harvard Business Review — Россия».*

В конце прошлого века Брайан Робертсон разочаровался в наемной работе и вместе с двумя партнерами основал компанию по производству ПО Ternary Software. Став предпринимателем, он попытался избавиться от всего, что ему не нравилось в прежних организациях. Основатели активно экспериментировали с организационными процессами — например, за год перепробовали пять различных систем компенсационных выплат. Постепенно выкристаллизовалась организационная модель, которую Робертсон назвал холакратией. В 2007 году он основал консалтинговую компанию HolacracyOne, а позднее выпустил книгу Holacracy: The NewManagement System for a Rapidly Changing World (на русском языке она вышла под названием «Холакратия. Революционный подход в менеджменте»).

Согласно принципам холакратии, эффективная организация представляет собой **саморегулирующуюся систему**. Каждый ее сотрудник исполняет ряд четко обозначенных и документально закрепленных **ролей**, имея при этом высокую **автономность** и широкие **полномочия** в рамках своей сферы деятельности. Сотрудники взаимодействуют друг с другом во время **регулярных встреч**, порядок проведения которых закреплен в специальном документе — **конституции холакратии**. Менеджеров в привычном понимании в холакратической организации нет — влиять на развитие компании может каждый сотрудник.

По данным HolacracyOne, холакратию в той или иной степени используют более тысячи организаций по всему миру. Одним из самых известных клиентов HolacracyOne стал крупный американский онлайн-магазин Zappos. Впрочем, приживается холакратия не везде. К примеру, популярная блог-платформа Medium планировала перейти на холакратию, однако через некоторое время столкнулась с упадком эффективности и командного духа и отказалась от этой идеи (подробнее [читайте в материале из нашего архива](http://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224/)).

Всем ли подходит холакратия? Каково будущее саморегулирующихся компаний? Как в самой HolacracyOne платят зарплаты и увольняют сотрудников? На эти и другие вопросы Брайан Робертсон ответил в интервью «Harvard Business Review — Россия».

**HBR — Россия: После выхода книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» руководители стали активно обсуждать бирюзовые организации. Но не все понимают, чем бирюзовая компания отличается от компании, в которой внедрена холакратия. Не могли бы вы внести ясность?**

**Робертсон:** Гендиректор компании Zappos Тони Шей однажды сказал: «Бирюзовая организация — это цель, а холакратия — способ ее достижения». Бирюзовую модель невозможно внедрить саму по себе — это набор принципов. Чтобы создать бирюзовую компанию, нужны конкретные методы. Таким методом и является холакратия — полноценная система, которая олицетворяет бирюзовые принципы и может заменить традиционную иерархию.

**А что натолкнуло вас на идею создать плоскую самоуправляемую организацию и как именно вы пришли к холакратии?**

В Ternary Software мы очень много экспериментировали. На ранних этапах решения принимали **методом консенсуса**, но это отнимало слишком много времени — эгоизм участников тормозил процесс. Тогда мы опробовали **модель коллаборации**, которая предоставляла сотрудникам право голоса и возможность сотрудничества. Но затем стало понятно, что такая модель больше подходит для распределения полномочий, а не для бизнес-решений. Мы использовали **социократию**, из которой затем позаимствовали **концепцию кругов**, в которые объединяются сотрудники для решения задач. Однако и эти методы показались нам слишком сковывающими. Так постепенно мы пришли к холакратии, и наша концепция эволюционировала от версии к версии.

**Далеко не все люди психологически готовы к работе в самоуправляемых командах. Например, в Zappos после начала эксперимента уволилось 18% персонала.**

История с Zappos — пример того, как пресса, особенно американская, иногда создает сенсации на пустом месте. Zappos предложила своим сотрудникам покинуть компанию в обмен на компенсацию, равную зарплате за полгода. Большинство людей, которые согласились уйти на таких условиях, не называли холакратию фактором, который повлиял на их решение. Кроме того, значительная часть персонала Zappos — это сотрудники колл-центра. А средний показатель ежегодной текучести кадров для колл-центров составляет 70%. Мне кажется, правдивая история звучит так: Zapposпредложила сотрудникам покинуть компанию в обмен на шестимесячную зарплату, и 82% людей отказались от предложения. Это шокирующий результат!

Я действительно видел, как внедрение холакратии сказывалось на текучести кадров — незначительно, но сказывалось. Некоторые руководители не хотят иметь с холакратией ничего общего, они хотят управлять людьми по-старому. Некоторые сотрудники не хотят иметь никаких дополнительных полномочий и предпочитают прятаться в привычной иерархической системе. Но их процент невелик. Гораздо чаще я встречаю людей, которые меняются, стоит им только лучше понять новую систему. Я знаю случаи, когда реальная профессиональная автономность или возможность по-настоящему управлять компанией, а не заниматься микроменеджментом, способствовали личностному росту.

**А как вы оцениваете ситуацию в Zappos сегодня?**

Они двигаются в правильном направлении, но дорога может занять пять, а то и десять лет. Некоторые команды Zappos практикуют холакратию уже почти четыре года, другие — только начинают. Невозможно ввести новые правила для 1600 человек одновременно, это долгая трансформация. Им предстоит еще многое изменить и преодолеть много трудностей. Они, впрочем, не только хорошо с этим справляются, но и создают новые инновационные решения помимо холакратии, например, для управления бюджетом.

**Если жить по конституции холакратии, много времени уходит на обсуждения, встречи, согласования. Бюрократии даже больше, чем в традиционных системах управления. Компания Medium, например, отказалась от холакратии, поскольку координировать усилия всех сотрудников стало слишком сложно.**

Кто-то однажды сказал, что холакратия совершенствует бюрократию. Изначально идея бюрократии была положительной: власть не должна подчиняться прихотям одного человека, давайте заберем ее из рук непостоянных людей и поместим в неизменную структуру или систему. В этом смысле холакратия похожа на бюрократию, она позволяет создать систему, которая отвечает не желаниям босса, а рабочим нуждам. Большинство людей считает, что бюрократическая система встает на пути принятия решений, но в компаниях, внедривших холакратию, этого нет. Если все работает и проблем не возникает, вы не создаете ничего, что вам не нужно.

В моей практике был случай, когда один из основателей компании поднял вопрос на управленческом совещании, и обсуждение заняло 75 минут. В конце все заметили, что процедура оказалась долгой и неудобной. Основатель согласился, что вопрос можно было решить быстрее, обсудив в старом формате, как до внедрения холакратии. А потом понял, что поднимал этот самый вопрос последние два года, люди тратили часы, но решение так и не было найдено. Но в этот раз за час с небольшим они действительно решили проблему.

Что касается Medium, то в действительности они никогда не внедряли холакратию. Компания попыталась использовать управленческие совещания, которые являются частью нашей концепции, сохраняя при этом управленческую иерархию. Они даже устраивали праздник, когда кого-то повышали до руководящей позиции. Мы сказали им: «Вы используете неустойчивый подход, он не сработает. Давайте мы вам поможем». Они ответили, что справятся сами. Это был их выбор, но я совершенно не удивился, когда их попытка провалилась. Одна из основных сложностей холакратии заключается в том, что, внедряя ее, нельзя останавливаться на полпути.

**Трансформация управленческой системы — длительный процесс, и многие руководители хотели бы на старте понимать, какие выгоды для бизнеса они получат. У вас есть данные, как холакратия влияет на финансовые результаты компаний?**

Я не уверен, что финансовые результаты — лучший показатель эффективности холакратии. После того, как я перешел с Windows на Mac, я стал больше зарабатывать. Значит ли это, что владение техникой Appleвлияет на заработок? Есть более красноречивые показатели. Например, правительство штата Вашингтон применило холакратию в одном из своих департаментов. Они обнаружили, что после внедрения новой системы время на принятие каждого решения сократилось более чем на 90%. Как мне кажется, возможность потратить меньше времени и произвести изменения, которые раньше были недоступны, гораздо важнее выручки.

**Еще один вопрос о деньгах. Для многих компаний камень преткновения — зарплаты. В холакратии ведь люди сами должны назначать себе зарплату?**

Для определения уровня заработных плат есть специальный процесс. Например, если в HolacracyOne кто-то считает, что получает меньше, чем должен, он записывает все свои сильные качества, умения, таланты, какую ценность приносит компании, а также перечисляет свои слабые стороны, то, что ограничивает его пользу для общего дела. Затем группа коллег должна согласиться, что это описание соответствует действительности, а если кто-то считает, что список неполный, сотрудник его дополняет. Получив подтверждение коллег, сотрудник может посмотреть на списки других членов команды и их уровень зарплаты (эта информация доступна) и узнать, как с ними соотносятся его способности и недостатки. Если он увидит, что получает меньше своих коллег, принося такую же или большую пользу, он может обратиться к людям, роль которых — рассмотреть его обращение и вынести решение об изменении зарплаты.

**А как вы увольняете людей?**

Процесс, который мы используем для увольнения людей, мне очень нравится. Не думаю, что многие компании могут сказать такое о себе. Наш подход настолько гуманный, что люди, которых мы увольняли, возвращались к нам в качестве клиентов. Любой сотрудник компании может предложить так называемую партнерскую аттестацию любого своего коллеги. Аттестации обязательно проводятся через три и шесть месяцев с момента начала работы каждого сотрудника. В процессе участвуют шесть человек, исполняющие роли партнеров-старожилов. Любой, кто провел в компании не менее двух лет и является ее акционером, может взять эту роль на себя. Шесть старожилов отвечают на один вопрос: если бы сотрудник не работал в нашей компании, и мы бы знали о нем все, что знаем сейчас, предложили бы мы ему работу? Есть три варианта ответа: «точно да», «точно нет» или «не уверен». Мы отвечаем на этот вопрос одновременно, и, если положительных ответов больше, чем отрицательных, человек остается. Но если никто не уверен на 100%, он покидает компанию.

В случае негативного результата мы не увольняем человека сразу. Сначала мы приглашаем его обсудить любой интересующий его вопрос. Если сотрудник считает, что мы что-то упустили, он может попросить нас провести голосование снова. Кроме того, мы можем пригласить любого коллегу, чтобы помочь нам принять решение. Используя этот процесс, мы попрощались с несколькими сотрудниками. Некоторые люди после разговора со старожилами изменили роли, которые они исполняли, чтобы приносить компании больше пользы, и остались в штате. А один сотрудник добровольно урезал себе зарплату, чтобы она лучше соответствовала его ценности для компании.

**У каждого сотрудника в холакратической организации несколько ролей, а то и несколько десятков. Как справляться с таким количеством разноплановых задач?**

Люди часто совмещают много разных обязанностей и в условиях управленческой иерархии — но с гораздо меньшей ясностью. Холакратия же позволяет увидеть и закрепить, какие именно роли вы исполняете. Когда Дэвид Аллен (автор бестселлера об управлении временем Getting ThingsDone и основатель компании The David Allen Company, использующей холакратию — ***прим. ред.***) составил список всех своих обязанностей, он удивился: «Ого, сколько всего я, оказывается, делаю!» И это первый шаг к тому, чтобы понять, как успешно совмещать все свои роли и распределять свое время. Крайне важно умение самоорганизовываться, приводить дела в порядок.

**Но если человек не справляется со своими ролями, и при этом обладает большими полномочиями, не нанесет ли это вред компании?**

При холакратии сотрудники получают большие полномочия только в рамках своей роли. Сотрудник, чья роль — заниматься уборкой, не принимает решений о новых бизнес-направлениях или ценовой политике. Конечно, люди могут исполнять роли, для которых у них нет достаточных навыков, потому что холакратия не идеальная система. Но мы ясно видим обязанности и полномочия каждого, и это позволяет проще и быстрее их изменить, отстранить кого-либо от выполнения роли или наложить на нее ограничения.

Я был гендиректором еще до того, как начал внедрять холакратию, и чувствую, что сейчас мне доступно большее количество инструментов для защиты компании от вреда, который могут причинить неквалифицированные работники. В иерархических структурах руководители просто надеются, что никто не примет неправильных решений, либо накладывают всевозможные ограничения, которые зачастую препятствуют не только плохим, но и хорошим решениям. Холакратия же позволяет определять точные границы полномочий каждой роли.

**Всем ли компаниям стоит внедрять холакратию?**

Я считаю, что холакратия универсальна — нет класса проблем, с которыми она потенциально не могла бы справиться. Но я не считаю, что холакратию должна использовать каждая организация: цена изменений может оказаться неоправданно высокой.

В прессе часто тиражируют ложное представление, что холакратия широко распространена в Кремниевой долине. Это не так. Холакратию не используют те, кто хочет создать, развить и продать бизнес за три года, тогда как на полноценное внедрение модели может потребоваться 5–10 лет. Есть компании, которые успешно справляются со своими задачами, ничего не меняя. Их жизненный цикл при этом не измеряется десятилетиями, через 5 лет они могут просто исчезнуть. Для них нет смысла вводить холакратию. Но если вы хотите, чтобы ваша компания успешно работала 20 и 30 лет, холакратия для вас.

**Может, некоторым компаниям не стоит становиться плоскими, а лучше правильно выстроить иерархию, например, взяв на вооружение**[**концепциюRequisite Organization канадского ученого Эллиота Джекса**](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a21101/)**?**

Я хорошо знаком с работами Эллиота Джекса и вдохновлялся ими, создавая холакратию. Его идеи никак не противоречат концепции холакратии. Джекс много пишет о необходимости ясности в вопросах полномочий: кто кому и что может поручать. Но для этого вовсе не обязательно, чтобы организация была устроена как иерархия. Холакратия лишь определяет структуру управления компании, но вы можете создавать любые роли и наделять их любыми полномочиями. Например, вы можете создать две роли, и в одних вопросах первая роль может руководить второй, а в других — наоборот.

Расхожее ошибочное представление о холакратии: все делают, что им вздумается, и никто не может им это запретить. Суть вовсе не в этом. Если, к примеру, в нашей компании кто-то захочет изменить модель ценообразования наших услуг, ему придется скоординировать свое предложение со мной: это одна из моих ролей. Похоже на иерархию, но мои полномочия в данном вопросе распространяются только на ценообразование и ни на что больше.

**А как в условиях холакратии может существовать визионер, который задает направление для всей организации?**

Если вам нужна роль визионера, создайте ее и наделите полномочиями формировать видение для компании. В нашей компании эту роль исполняю я, и сейчас мне проще справляться с ней, чем раньше. Вместо того, чтобы сообщать сотрудникам свое видение и требовать, чтобы все ему следовали, я должен четко определить роли, которые нужны для реализации моих идей, свои ожидания от сотрудников, которые их выполняют, а также границы их полномочий. Более того, если кто-то замечает, что с нашим видением что-то не так, он тоже может предложить его скорректировать. У меня больше нет подчиненных, но есть бизнес-партнеры, которые помогают строить наш бизнес. Сотрудники больше не дети, которые ждут указаний от родителей. Со взрослыми людьми работать приятно.

**Как вам кажется, будущее бизнеса за саморегулирующимися компаниями?**

Далекое будущее — да. Мы придем к этому, но очень нескоро. Макс Планк говорил, что новые идеи побеждают, когда носители старых идей умирают. Новое поколение с новой парадигмой приходит на смену старому. Мы, впрочем, движемся в правильном направлении — до тех пор, пока не отказываемся от той пользы, которую привносит иерархия. Большая проблема современного движения за самоорганизацию заключается в том, что оно часто отрицает ценность руководителей. Руководители полезны и нужны в системе, просто их функционирование может быть организовано лучше, чем сейчас. Самоорганизация для нас — это не стремление избавиться от любого порядка или контроля, а желание создать структуру, контроль и ясность через адаптивный коллаборативный процесс. Мы живем в крайне сложном мире и не можем справляться с нашими задачами простыми способами, которые предлагает традиционная иерархическая система управления.

# Искусство замечать новое: четыре совета для менеджеров и предпринимателей

**18 июня 2019**|**Билл Тейлор**

Мы живем в мире, где практически любой бизнес — это бизнес идей. Топ-менеджеры и предприниматели жадно ищут свежие мысли, которые помогут им впечатлить потребителей, переосмыслить продукты или иным способом выделиться из толпы. Однако сложно заметить новое, если не знаешь, как это сделать, как прорваться через череду совещаний, сообщений и писем, как действительно услышать происходящее вокруг и вычленить из окружающего мира то, что будет иметь ценность для твоей организации.

Роб Уокер, колумнист со стажем и преподаватель дизайна, обладающий даром видеть творческую сторону жизни, недавно написал восхитительно практичную книгу под названием [«The Art of Noticing»](http://robwalker.net/noticing/), которая призвана помочь людям обрести новый взгляд на вещи. По словам автора, творческие люди «подмечают то, что другие не замечают», поэтому он учит студентов «практиковаться во внимании», требуя от них размышлений над тем, «что они замечают, а что нет, почему это важно и как развить в себе более вдумчивый, глубокий и уникальный взгляд на мир».

В своей книге Уокер предлагает упражнения и практики для художников, дизайнеров и режиссеров. Но ведь творчество — слишком важная составляющая, чтобы оставаться лишь в руках «творческих людей». Пока я читал эту книгу, я размышлял над самыми изобретательными бизнес-лидерами, которых я встречал, и над тем, какими способами они подмечают незамеченное другими. В итоге я выделил четыре необычных способа овладеть мастерством наблюдения.

**Организовать работу «в поле».** Несколько лет назад я провел день с управляющим хедж-фонда Томом Брауном и его коллегами из Second Curve Capital. Браун занимается крупными инвестициями в банковском и финансовом секторах, поэтому большую часть времени он проводит с CEO и финансовыми директорами. Однако раз в год Браун меняет угол своего зрения, снимает неизменный деловой костюм и выходит на улицу. Каждый работник его компании, начиная с администратора приемной и заканчивая специалистами по работе с ключевыми клиентами, получает $500 наличными и вступает в команду, которую он называет «Охотники за филиалами». Происходящее напоминает смесь концепции тайного покупателя с охотой за предметами. Команда проходит заранее разработанный маршрут по Нью-Йорку, посещая каждый банк на своем пути, где открывает счета и совершает другие операции. Цель этого маршрута — отыскать примеры блестящего сервиса или, наоборот, случаи вопиющего безразличия и забюрократизованности. Один из участников команды фотографирует происходящее. После долгого дня, проведенного на улицах большого города, команда проводит энергичную сессию со слайд-шоу и делится своими находками: что вдохновило, что разочаровало, что показалось абсурдным. Вспоминая этот опыт, я понял: если попросить множество умных людей собрать коллективные впечатления о какой-либо части финансового рынка, они подметят много нового.

**Поменяться местами с коллегой из другой компании.** Я обожаю Максин Кларк, предпринимательницу в сфере розничной торговли, создавшую Build-a-Bear Workshop. Кларк всегда искала новые подходы в сфере розницы, и ей очень понравилась идея соосновательницы Container Store Кип Тинделл. Так встретились две молодые, но известные розничные компании, работающие в разных категориях. Когда Кларк и Тинделл, будучи обе экспертами по работе с клиентами, [поменялись местами](http://archive.fortune.com/2010/01/21/news/companies/build_a_bear_container_store.fortune/index.htm), они заметили множество работающих идей и практик в области мерчендайзинга, мотивации сотрудников, коммуникации внутри магазина и смогли позаимствовать полученный опыт. Из этого примера можно извлечь урок: порой самые творческие идеи в вашей сфере уже применяются в другом месте, и главное — заметить их.

**Если не можете поменяться местами, сыграйте роль.** Не у всех есть достаточно возможностей и желания, чтобы по-настоящему поменяться местами с коллегой из другой компании. Но можно поступить иначе. Креативный отдел в рекламном агентстве TBWA использует для решения проблем метод «Шляпа CEO». Ключ к решению важных стратегических вопросов топ-менеджеры компании ищут в коробке с сувенирной одеждой и аксессуарами (шляпы, футболки и так далее), на которые нанесены логотипы великих компаний, например, Apple, Virgin или Southwest Airlines. Вытащив предмет с логотипом, нужно представить, как бы поступил в предлагаемой ситуации CEO этой компании. Вот как объяснил мне этот подход один из руководителей TBWA: «Свобода мыслить, как кто-то другой, дает поле для генерации идей, которые не пришли бы вам в голову просто так». Один из способов заметить что-то новое — это взглянуть на мир глазами другого человека.

**Чтобы изменить свой взгляд, научитесь слышать и прислушиваться.** Как пишет Роб Уокер, искусство замечать опирается не только на умение видеть, но и на умение слышать: люди, к которым вы прислушиваетесь, формируют ваш взгляд на мир. Поэтому важной практикой следует считать «обратное наставничество». В консалтинговом гиганте PwC более 120 сотрудников-миллениалов выступают наставниками для 200 партнеров и директоров компании. Проводя время с коллегами на несколько десятков лет младше, старшие сотрудники осваивают совершенно новый взгляд на технологии, культуру и процесс работы и начинают видеть и слышать вещи, которых прежде не замечали.

Одна из главных функций руководителя сегодня — подмечать то, что не заметили другие. Однако ваше мировоззрение зависит от того, как и куда вы смотрите и к кому вы прислушиваетесь. Если вы будете практиковать искусство замечать, вы удивитесь количеству новых знаний и творческих идей.

**Об авторе. Билл Тейлор (William C. Taylor)** — один из основателей журнала Fast Company.

# Неигрушечный вопрос: как правильно передать бизнес детям

**14 июня 2019**|**Ярослав Глазунов**

В 1976 году французский режиссер Франсис Вебер снял по собственному сценарию комедию «Игрушка». Его картина, ставшая кинематографическим шедевром, запомнилась целому поколению как добрый, трогательный и поучительный рассказ, затрагивающий тему взаимоотношений отцов и детей.

Законы сценарного искусства требовали наличия в фильме отрицательного героя, которого сценарист вывел в лице медиамагната и владельца сети магазинов Пьера Ромбаля-Коше. Уравновешенный, убийственно спокойный и сверхрациональный магнат, казалось бы, лишен изъянов и правит своей империей твердой рукой, не задумываясь, увольняет подчиненных за самые незначительные мелочи, например, за влажные руки. Его ахиллесова пята – единственный сын и наследник, который растет эгоистом, во всем копируя своего отца. И те качества, которые сильно помогли крупному собственнику преуспеть в бизнесе, в одночасье превратились для него в целую проблему: как сохранить и преумножить свою империю, если даже с собственным наследником отношения не складываются?

Удивительным образом остросоциальная комедия 70-х годов прошлого столетия сегодня попала в «десятку» наших реалий. Для многих отцов-основателей российских бизнесов — тех, кто тридцать лет назад будучи зрителем не задумывался о том, что может увидеть в кино себя будущего, остро встает вопрос о передаче бизнес-империй, созданных их руками, следующему поколению.

На текущий момент в России, по некоторым подсчетам, около 1100 семей с состоянием более $100 млн, а средний возраст основных владельцев этих капиталов составляет примерно 60 лет. В ближайшее время им предстоит решить вопрос, который до них в России еще никому не приходилось решать (сначала в России просто не было крупного бизнеса, а затем бизнесы просто не доживали до естественной смены владельцев — дворцовые перевороты, революции, войны не оставили шансов). Именно им, основателям российских крупных компаний, предстоит пройти через болезненную трансформацию и решить вопросы наследования и преемственности.

Более половины (57%) обеспеченных россиян имеют троих и более детей. В этом плане ситуация напоминает времена промышленной революции в Англии, когда у разбогатевших промышленников также было по трое и более наследников. Тогда в пользу англичан удивительно удачно сыграла традиция. Старший сын наследовал дело и собственность. Средний поступал на службу Ее Величеству и отправлялся расширять границы Британской империи, увеличивая за счет колоний рынки сбыта и собственное богатство. А младший становился профессионалом в торговле, финансах или юриспруденции и тоже создавал собственный капитал. В Норвегии, например, до сих пор старший сын, как правило, наследует семейный бизнес, хотя законы о наследовании, устанавливающие гендерное равенство, в этой стране существуют уже более 150 лет.

Есть ли вообще страны, в культуре, которых уже заложен код сохранения богатства, и можем ли мы взять его за образец? Боюсь, что дело вовсе не в культурных особенностях стран. О том, что вопрос наследования крупных состояний — вопрос животрепещущий, болезненный и крайне непростой для любого народа уже в пределах трех поколений нам говорят даже пословицы. «Богатый отец, благородный сын, бедный внук» — бразильская поговорка. «Богатство никогда не доживает до трех поколений» (Китай). «Отец купец, сын джентльмен, внук нищий» (Мексика). «От конюшен до звезд и обратно в конюшни» (Италия). В рамках исследования Credit Suisse, проведенного совместно с международной Организацией молодых инвесторов были опрошены более 200 человек, из которых 62% представляют собой второе поколение бизнесменов, 30% третье и лишь 8% четвертое.

В отличие от публичных компаний, в которых средний срок пребывания в должности гендиректора в мире составляет шесть лет, многие семейные компании имеют несменяемых лидеров в течение 20 или 25 лет. Столь длительные сроки пребывания у руля создают дополнительные трудности в век высоких технологий, мешают вносить своевременные изменения в используемые бизнес-модели, препятствуют нужной реакции на изменение в поведении потребителей. На развивающихся рынках семейные компании сталкиваются с угрозами со стороны мощных глобальных корпораций.

Вездесущая статистика лишь добавляет дров в костер. Около 70% семейных предприятий в мире терпят неудачу или продаются еще до того, как второе поколение получает шанс взять управление компанией на себя. Лишь 10% частных компаний вообще доживают до момента, когда к их штурвалу приходят представители третьего поколения семьи. Как непросто решаются вопросы наследственности в современной России, можно видеть на примере банка «Возрождения» после смерти его основателя Дмитрия Орлова.

В России, Европе и США все происходит по одному сценарию. Неурегулированные вопросы с наследством и наследниками вызывают дробление активов между большим количеством участников. Из-за различий в мотивации и квалификации наследников, это приводит к разрушению отношений внутри семьи и уничтожению стоимости активов, которые с огромным трудом создавал отец-основатель при своей жизни.

Согласно [исследованию Credit Suisse](https://www.credit-suisse.com/microsites/next-generation-and-families/en/next-gen/download-the-report.html), управление семейным делом хотят перенять лишь 39% опрошенных, 30% пока не обсуждали этот вариант с родными, 21% респондентов не хотели бы вовсе брать подобную ответственность на себя и лишь 10% уже приняли управление семейным бизнесом.

Учитывая эти данные и тот факт, что 84% российских собственников все же хотели бы оставить свое благосостояние или его большую часть членам свой семьи, получается, что нам необходим целый институт подготовки наследников и штат квалифицированных советников. Но пока его нет, давайте перечислим главные меры, которые могут существенно повлиять на успех передачи власти в руки наследников. Для этого нам хватит пальцев на одной руке.

Во-первых, помогите своему следующему поколению правильно выбрать **свою роль**. Основываясь на нашем опыте работы с семьями в Европе, мы видим, что основатели часто видят для своих детей лишь одну роль — роль будущего главы компании. Вместе с тем, помимо должности генерального директора существуют и другие роли, которые нежелательно передавать людям, нанятым в компанию со стороны.

Членство в правлении частной компании, руководство семейным советом, управление семейным офисом, руководство семейным фондом или даже пост главы неформальной семейной коалиции — это не менее значимые роли для наследников.

«Идите и найдите свою страсть, — наставлял Генри Форд своих внуков, когда его наследникам было уже под тридцать. — Найдите свои интересы вне нашего семейного бизнеса и преследуйте только их». Именно это решение стало одним из лучших бизнес-решений отца-основателя флагмана американской автопромышленности. Откровенно говоря, оно-то привело к тому, что компания Ford стала лидером автомобилестроения. Дело в том, что Генри Форд передал бразды своего предприятия своему единственному сыну — Эдзелу. Но этот послушный мальчик оказался очень слабым руководителем и быстро попал под влияние некоего Гарри Беннетта. Беннетт, бывший моряк и боксер, отличался тяжелым нравом. В 1916 году Генри Форд, всю жизнь страдавший манией преследования со стороны гангстеров, нанял его к себе в охрану. Став личным телохранителем Гарри Беннетт, обрел существенное влияние в компании и расставил на важнейшие посты в компании Форда своих приятелей — экс-боксеров, футболистов, бейсболистов и даже нескольких бывших уголовников.

После смерти сына Форда дела компании стремительно ухудшались. Власть полностью прибрал к рукам Беннет с соратниками, а они не могли разрабатывать новые модели и вместо прибыли компания теряла десятки миллионов долларов в год. Крах компании был лишь делом времени. После длительных уговоров со стороны здравомыслящих и выросших самостоятельными внуков уже дряхлый Генри Форд был введен в зал, где заседал совет директоров компании. Там он подписал приказ о назначении своего внука Генри Форда II новым президентом компании. Вечный двоечник, страдающий от полноты и любви к сладкому, которого Гарри Беннетт никогда не воспринимал всерьез, на следующий же день вышвырнул его из кабинета и очистил компанию от его дружков. Генри Форд II вовсе не был крутым парнем. За ним стояли властные женщины клана Форд. Мнением семьи Генри II дорожил и ставил его выше угроз мафии, поэтому и роль свою он исполнил просто блестяще, оказавшись к тому же еще и способным бизнесменом.

Во-вторых, **приобщайте наследников к делам компании существенно раньше**, чем они достигнут момента, когда должны будут унаследовать бизнес. Нужно, чтобы наследники и представители менеджмента семейной компании поработали вместе и могли общаться. Тогда ваши наследники «войдут» в систему и будут нести свой багаж с детства, побывав за годы своей карьеры внутри компании на разных позициях. Отведите время, чтобы ключевые управленцы и наследники семейного бизнеса смогли познакомиться друг с другом и узнать свои роли без вашего присутствия в комнате.

Основатель компании Estee Lauder Леонард Лаудер готовил своего сына Вильяма в преемники по родительской методике. Тот начал с должности агента по продажам и только после 15 лет работы в компании смог стать ее генеральным директором.

Самый богатый человек Мексики Карлос Слим предпочел учить своих детей бизнесу самостоятельно: с детства он объяснял трем своим сыновьям азы экономики. Его сыновья начали работу в компаниях отца с 14 лет.

Отец-основатель IKEA Ингвар Кампрад готовил своих троих сыновей в преемники не один десяток лет и заранее распределил между ними роли: старшему досталась розница, финансы и недвижимость, средний возглавил головную компанию группы, а младший занялся развитием бренда торговой сети.

В-третьих, помогите наследникам обрести **коллективный властный голос в компании**. Когда следующее поколение вашей семьи вступит в ранг собственников компании, совет директоров и менеджмент будет интересовать, чего новое поколение хочет от бизнеса. Ожидают ли они роста продаж? Нужны ли им лишь дивиденды? Необходима ли распродажа непрофильных активов? Ваша задача заключается в том, чтобы объяснить каждому из наследников по отдельности: если они потребуют от совета директоров компании достижения только их целей, то возникшее противоречие в целях тут же приведет к тому, что власть наследников начнет утекать как вода сквозь пальцы.

Нужно научить ваших наследников умению находить компромисс между пятью возможными, но часто взаимоисключающими целями: максимизацией долгосрочной стоимости бизнеса, выплатами краткосрочных дивидендов, филантропией, гарантированной занятостью всех членов семьи в семейном бизнесе и душевной гармонией в отношениях между ними.

Основатель компании Walmart Сэм Уолтон еще при жизни позаботился о том, чтобы его наследники как нерушимую ценность восприняли его волю: компания должна остаться семейной. Согласно коллективной договоренности ни один из родственников не может продать акции на сторону без согласования с другими.

Дэвид и Чарльз Кохи унаследовали от своего отца Фреда Коха компанию Koch Industries и превратили ее во вторую крупнейшую частную компанию США. На вопрос журналистов о перспективах выхода на биржу каждый из братьев отвечает коротко: «Только через мой труп».

В-четвертых, найдите внутри семьи или вовне ее **наставника** и подготовьте **программу развития для ваших наследников.** Лучшие семейные бизнесы всегда разрабатывают программы, помогающие следующему поколению стать и хорошими владельцами, и настоящими будущими лидерами. Все они очень разные, но объединяют их пять ключевых целей, на которые они направлены: развитие компетенций, необходимых для владения конкретным бизнесом, принципы и практики, которые специфичны семейного бизнеса, знание активов семейного бизнеса, понимание истории и ценностей семьи, развитие личных лидерских компетенций. Эти программы, как правило, инициирует семейный совет. Именно его участники привлекают внешних экспертов и руководителей некоммерческих организаций для поддержки такого специфического образования.

В-пятых, используйте **концепцию четырех комнат**. Изучая практики таких семейных компаний, как Puig, De Agostini, Cargill, Paulig или Mars, я нашел подтверждение действенности так называемой модели «четырех комнат»: кабинет владельца, комната для встречи членов семьи, комната для встреч менеджмента и комната для заседаний совета директоров. Цель четырех комнат, которые физически существуют в каждой компании, — убедиться в том, что все текущие и будущие владельцы компании понимают правила, действующие в каждом из помещений, для того чтобы поведение наследников соответствовало тому месту, в котором они находятся в конкретный момент времени. Со временем, целесообразно предложить наследникам самим «обставить» каждую комнату людьми и процессами, по которым в них будут приниматься решения, которые лучше всего подойдут для нового поколения. Этот процесс занимает много времени и может затянуться на 5 или 10 лет. По сути дела, именно так наследники зарабатывают свое право на наследуемый ими бизнес.

Подготовка преемника и передача власти — сложный процесс. Он часто проходит с серьезными сбоями, потому что отцы-основатели об этом много думают, но плохо готовятся. Поменяйте отношение, сделайте это приоритетом и подготовьтесь заранее, чтобы быть готовыми помочь своим наследникам выбрать наиболее подходящую роль. Приобщите их заранее к делам компании, подберите мудрого наставника и помогите обрести в ней собственный голос.

**Об авторе. Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

# Синергетический дефект

|**30 мая 2019**|**Лайза Кван**

Несколько лет назад руководство энергетической компании с миллиардными оборотами — назовем ее EnerPac — запустило программу послепродажного обслуживания для одного из своих продуктов. Процесс должен был стать важным источником дохода и имел стратегическое значение. Но сначала нужно было понять, как встроить сервисное обслуживание в структуру сделок и технологию продаж. Для решения этой задачи руководство прибегло к системе коллаборации: отделы продаж и сервисного обслуживания призвали работать над ней совместно.

**Проблема**  
При разработке проектов межгруппового сотрудничества часто не думают о том, что команды-участники могут увидеть в этой инициативе угрозу своей автономии. Группа может расценить это как посягательство на ее территорию и перейти  
в оборону.  
   
**Решение**  
Если ваша цель — добиться эффективного межгруппового взаимодействия, начните с анализа воспринимаемых группами угроз. Какую опасность перспектива сотрудничества может представлять для их идентичности, легитимности и чувства контроля? Только после обследования «слепой зоны» коллаборации приступайте к решению вопросов логистики, процессов и результатов.

Все лидеры знают, как важно развивать межотдельскую кооперацию. Самые разные компании, от гигантов типа Starbucks и SpaceX до небольших частных банков и микропивоварен, соединяют профессиональные группы, чтобы внедрять инновации, искать стратегические пути развития и решать другие сложные задачи. Межотдельские инициативы затевают, чтобы предугадать потребительские ожидания, удержать долю рынка и опередить или не не отстать от конкурентов. Иными словами, без сводных команд в наше время не обойтись.

Руководство EnerPac начало претворять в жизнь идею кооперации. Провели собрания — с отделами продаж и обслуживания по отдельности — и объяснили, какие финансовые и стратегические результаты ожидаются от коллаборации. Был разработан четкий план действий на несколько месяцев вперед, введена система поощрений, один из топ-менеджеров постоянно был на связи с обеими группами, средств на коллаборацию не пожалели. После тщательной подготовки о сводной группе наконец объявили официально. От нее ожидали многого.

Однако практически с самого начала возникли проблемы. Отделы продаж и обслуживания никак не шли на сотрудничество. Вместо этого они принимали важные решения по проекту в одностороннем порядке, не приглашали друг друга на совещания по вопросам, касавшимся обоих. Они крайне неохотно делились информацией либо, наоборот, сбрасывали друг на друга огромные массивы данных в самых разных форматах, в которых невозможно было разобраться. Как и следовало ожидать, они стали отставать от графика. В конце концов, инициатива выдохлась сама собой.

Руководители EnerPac были в замешательстве. Они так старались создать все условия для развития проекта, и на первый взгляд сотрудники поддержали инициативу. Что же произошло?

**Если двигатель заглох**

Вот уже восемь лет я изучаю причины успехов и неудач межотдельских проектов, из них шесть — в докторантуре Гарвардской школы бизнеса. Я исследовала кейсы трех международных корпораций и провела интервью с 120 руководителями и сотрудниками 53 компаний, где межгрупповое сотрудничество не принесло желаемых результатов. Снова и снова я наблюдала знакомую картину: руководители никак не могли понять, почему их инициативы срываются. Понятно, что у каждой ситуации была своя специфика. Но все проблемы имели одну и ту же подоплеку, которую я назвала слепой зоной коллаборации.

Суть ее вот в чем: когда руководители инициируют сотрудничество между командами, они прежде всего думают о логистике, процессах, стимулировании и результатах — и все это, конечно, очень важно. Однако их должно беспокоить и то, как сами участники отнесутся к такой инициативе, особенно если для совместной работы им потребуется раскрыть все свои карты, поделиться конфиденциальной информацией и ресурсами, жертвовать автономией, а иногда даже отказаться от какой-то важной для группы сферы ответственности. Часто внутри группы такие инициативы воспринимаются как угроза, как посягательство на свою территорию. Вдруг объединение означает, что команда сама по себе теряет ценность для компании? Вдруг придется навсегда уступить ценные ресурсы и сферы ответственности? И что станет с репутацией отдела?

Беспокоясь за свою стабильность, группа, которую хотят объединить с другой, может замкнуться и уйти в глухую оборону. Приоритетом такой команды становится охрана территории и борьба с угрозами.

У защитного поведения могут быть последствия, выходящие далеко за пределы самой коллаборации. Озабоченность охраной своей территории и противостояние угрозам может восприниматься со стороны как нежелание сотрудничать и работать в команде. Внутри компании сформируется неофициальное мнение, что такой «двуличной» группе нельзя доверять, а это может на корню загубить любые попытки наладить сотрудничество в дальнейшем.

**Угроза своему существованию**

Рассмотрим пример одной крупной международной страховой компании: назовем ее InsureYou. Пару лет назад руководство компании запустило совместный проект нескольких отделов, но эту инициативу чуть не постигла та же судьба, что и в EnerPac. Однако в итоге руководству удалось выяснить, что именно пошло не так, и выправить ситуацию.

Компания пришла к идее коллаборации между отделами в тот момент, когда на фоне стремительных изменений в самой отрасли у нее появились новые, более гибкие конкуренты. Руководство понимало: чтобы выжить, надо уделять больше внимания клиентам и намного быстрее обрабатывать поступающие страховые случаи. Чтобы справиться с задачей, нужно было наладить совместную работу отдела управления рисками (где занимались расчетом и распределением рисков для всех страховых продуктов) и специализированных групп по разным видам страхования, работающих с разными категориями продуктов, до и после разбивки рисков. В частности, предполагалось, что, дабы ускорить обработку клиентских запросов, эти группы теперь будут самостоятельно оценивать и структурировать риски для новых своих страховок, а отдел рисков — делиться с ними ценными знаниями и опытом и помогать им в трудных случаях.

В перспективе в этом предложении был смысл, но в отделе рисков его приняли в штыки, ведь анализ всегда выполняли только они. Именно для этого и создавался отдел, и этим он всегда и занимался. А если теперь другие отделы будут это делать сами, значит, компании отдел управления рисками больше не нужен как самостоятельная единица? Возможно, за предложением о сотрудничестве на самом деле скрывается поручение подготовить себе замену?

Нельзя сказать, что эти опасения не имели под собой никакой почвы. Квалифицированные специалисты сейчас, особенно в отраслях, переживающих трансформацию, справедливо опасаются лишиться работы, когда их навыки перестанут быть востребованными. Поэтому часто изменения в сложившемся порядке воспринимаются людьми как утрата интереса к ним самим как к специалистам. Любая группа склонна воспринимать коллаборацию с другой группой как угрозу своей безопасности, даже если авторы инициативы ничего такого не имеют в виду.

**Ощущение стабильности**

В ходе исследования я выделила три краеугольных камня, на которых зиждется представление команд о своей ценности для работодателя: идентичность, легитимность и контроль. Руководитель, который хочет наладить эффективное сотрудничество между отделами, должен понимать, насколько важны эти категории для групп и как они подпитывают их восприятие стабильности.

# Правда о блокчейне

|**21 февраля 2017**|**Марко ЯнситиЛакхани Карим**

Контракты, сделки и записи о них — основа основ наших экономической, правовой и политической систем. Они защищают активы и задают рамки работы организаций; определяют и удостоверяют подлинность и фиксируют последовательность событий. Они регулируют взаимодействие государств, организаций, сообществ и частных лиц; направляют административную и общественную деятельность. И, тем не менее, ни эти важнейшие инструменты, ни структуры, призванные управлять ими, не поспевают за цифровым преобразованием экономики. Ситуация напоминает уличную пробку, в которой застревает болид Формулы-1. В цифровом мире способы административного контроля должны измениться.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Ажиотаж**  
Все слышали, что блокчейн до неузнаваемости изменит бизнес, но случится это намного позднее, чем думают многие.  
  
**Причина**  
Блокчейн, как и протокол TCP/IP (на котором основан интернет), представляет собой базисную технологию, внедрение которой потребует масштабной координации сил. Уровень сложности — технологической, нормативно-правовой и социальной — будет беспрецедентным.  
   
**Реальность**  
История распространения TCP/IP позволяет предсказать будущее блокчейна. Но, хотя проникновение этой технологии займет годы, компаниям самое время приступить к планированию.

Предполагается, что эту проблему поможет решить блокчейн. Это технология, благодаря которой стали возможны биткоин и другие виртуальные валюты, представляет собой распределенный реестр, в который вносится информация обо всех сделках. Это надежное и удобное хранилище данных о транзакциях — к тому же его можно запрограммировать так, чтобы процедура сделки запускалась автоматически.

С появлением блокчейна мир изменится: информация о договорах в цифровом виде будет содержаться в распределенной базе данных, а сами записи будут защищены от удаления и изменений. Все соглашения, задания, выполненная работа и платежи будут закодированы и снабжены цифровой подписью и уникальным идентификатором. Информацию можно будет проверить и передать кому угодно. Посредники — юристы, брокеры, банкиры — возможно, уже и не понадобятся. Люди, организации, машины и алгоритмы будут легко и беспрепятственно взаимодействовать друг с другом и заключать сделки. Потенциал блокчейна просто не поддается описанию.

Вероятно, все слышали, что блокчейн произведет переворот в бизнесе и изменит компании и экономику. Что до нас, то, разделяя энтузиазм по поводу его потенциала, мы опасаемся ажиотажа. Нас волнуют не только вопросы безопасности (вспомните ­коллапс ­одной из бирж электронной валюты в 2014 году и относительно недавние взломы других). Опыт изучения инноваций в области технологий подсказывает нам, что, если блокчейновая революция произойдет, падут многие барьеры — технологические, управленческие, организационные и даже социальные. Было бы ошибкой бросаться сломя голову внедрять блокчейн, не понимая толком, что из этого может выйти.

На наш взгляд, блокчейновое преобразование бизнеса и управления — дело не сегодняшнего и даже не завтрашнего дня. Блокчейн — не подрывная технология, которая атакует традиционную бизнес-модель посредством более дешевого решения и быстро кладет на лопатки старожилов рынка. Это технология базисная. Она способна заложить новые основы экономической и социальной систем. Но, хотя влияние блокчейна будет колоссальным, в экономическую и социальную инфраструктуры ей придется просачиваться не один десяток лет. Проникновение будет не внезапным, а постепенным, по мере того как начнут набирать силу волны технологических и институциональных изменений. Об этой идее и ее стратегическом применении мы и поговорим в статье.

**Паттерны проникновения технологии**

Прежде чем говорить о стратегии и инвестициях, связанных с блокчейном, вспомним, что нам известно о распространении технологий и, в частности, о процессе трансформации. Один из лучших примеров — построение распределенной компьютерной сети на основе протокола TCP/IP (протокола управления передачей/межсетевого протокола), создавшее предпосылки для развития интернета.

TCP/IP внедрили в 1972 году для ­единичного использования. То есть задача у него была всего одна — служить базой для электронной переписки между исследователями в сети ARPAnet Пентагона (предтече коммерческого интернета). До TCP/IP архитектура связи была основана на «коммутации каналов», при которой соединение между двумя сторонами или машинами требовалось устанавливать заранее и поддерживать во время обмена информацией. Чтобы два узла могли гарантированно связываться между собой, провайдеры телекоммуникационных услуг и производители оборудования тратили миллиарды на создание выделенных линий.

Технология TCP/IP перевернула эту модель. Новый протокол передавал информацию, оцифровывая ее и разбивая на крошечные пакеты данных, каждый из которых содержал адрес получателя. Оказавшись в сети, эти пакеты могли добираться до пункта назначения любым путем. Интеллектуальные передающие и принимающие узлы сети могли разбирать и собирать пакеты и интерпретировать закодированные данные. Не было необходимости в выделенных частных линиях и громоздкой инфраструктуре. Протокол TCP/IP создал сеть общего пользования, в которой нет центрального управления и ответственных за обслуживание и обновление.

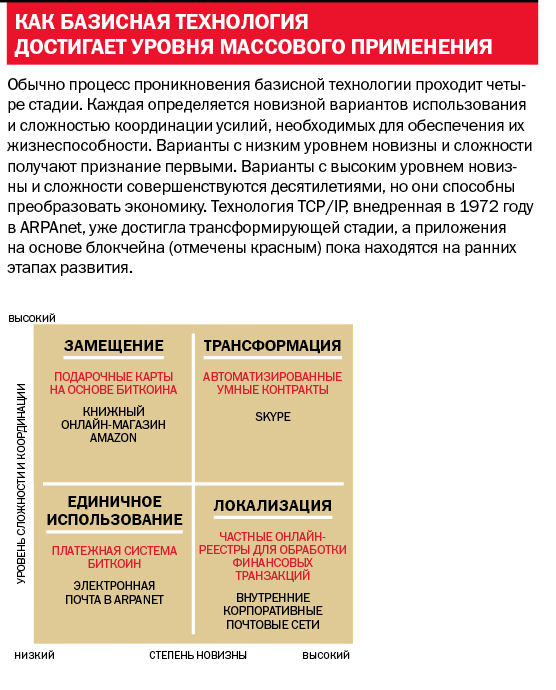
Представители традиционных секторов информатики и телекоммуникаций отнеслись к TCP/IP скептически. Мало кто мог себе представить, что надежную передачу данных, рассылку сообщений, голосовое и видеосо­единение можно наладить на основе новой архитектуры и что связанная с этими протоколами система будет безопасной и масштабируемой. Но в конце 1980-х и в 1990-х все больше компаний (среди них — Sun, NeXT, Hewlett-Packard, Silicon Graphics) стали использовать TCP/IP — в том числе для создания собственных локализованных частных сетей. Они разрабатывали модули и инструменты, чтобы вывести область применения протокола за пределы электронной переписки, и постепенно вытеснить привычные технологии и стандарты локальных сетей. После внедрения этих модулей и инструментов производительность резко возрастала.

С появлением в середине 1990-х «всемирной паутины» TCP/IP сразу получил широкое распространение. Как грибы стали вырастать технологические фирмы, занимающиеся «начинкой» — оборудованием, программами и услугами, необходимыми для подключения к теперь уже общественной сети и для обмена информацией. Netscape поставляла браузеры, веб-серверы и прочие инструменты и компоненты, которые способствовали разработке и внедрению интернет-услуг и приложений. Sun спешно создавала Java — язык прикладного программирования. Поскольку объем данных в сети рос бешеными темпами, стали возникать компании вроде Infoseek, Excite, AltaVista и Yahoo, призванные помочь пользователям ориентироваться в этом информационном поле.

Как только основная инфраструктура набрала критическую массу, новое поколение фирм воспользовалось дешевым подключением к сети и вывело на рынок привлекательные интернет-услуги, которые могли заменить собой предложения традиционных компаний. CNET перевела новости в онлайн-пространство. Ассортимент книг, продаваемых Amazon, не снился ни одному книжному магазину. Priceline и Expedia упростили покупку авиабилетов и сделали ее, как никогда, прозрачной. Эти новички могли без особых затрат охватить огромную аудиторию, что ставило в сложное положение традиционный бизнес вроде газет и офлайновых ритейлеров.

В условиях массовой «подключенности» компании следующей волны разработали новаторские приложения, которые полностью трансформировали способ создания и получения стоимости. Эти организации использовали децентрализованную архитектуру и создавали стоимость, координируя распределенные сети пользователей. Вспомним, как eBay изменила онлайновую розничную торговлю, введя электронные торги, как Napster преобразовала музыкальную индустрию, Skype — телекоммуникации, а Google — поиск в интернете (приспособив пользовательские ссылки для получения более релевантных результатов).

В конечном счете, технологии TCP/IP понадобилось более 30 лет, чтобы пройти все стадии: единичного использования, локализации, замещения и трансформации — и полностью перестроить экономику. Сегодня более чем у половины самых дорогих компаний мира — ориентированные на интернет, платформенные бизнес-модели. Изменились и сами основы экономики. Масштаб и интеллектуальная собственность больше не дают неоспоримых преимуществ; лидирующие позиции все чаще занимают фирмы, которые активно организуют и координируют разветвленные сети сообществ, пользователей и организаций, проводя среди них свою политику.



**Новая архитектура**

Блокчейн — одноранговая сеть, работающая в интернете, — появился на рынке в октябре 2008 года как технология для биткоина, виртуальной валютной системы, особенность которой — отказ от централизованного управления в таких вопросах, как выпуск валюты, передача в собственность и утверждение сделок. Биткоин — первое применение блокчейна.

Параллели между блокчейном и TCP/IP очевидны. Электронная почта сделала возможным двусторонний обмен сообщениями, а биткоин — двусторонние финансовые операции. Разработка и обслуживание блокчейна — как и TCP/IP — носит открытый, распределенный и коллективный характер. Команда добровольцев из разных стран поддерживает базовое программное обеспечение. Как и электронная почта, биткоин поначалу привлек внимание сравнительно небольшой группы энтузиастов.

Технология TCP/IP резко снизила стоимость интернет-соединения. Точно так же блокчейн способен резко сократить расходы на проведение сделки. Он может стать системой записи всех транзакций. Если это случится, в экономике произойдет очередная революция, поскольку блокчейн породит новые источники влияния и контроля.

Как бизнес работает сейчас? Постоянный учет транзакций — важнейшая задача любой организации. Соответствующие документы отражают историю операций и служат информационной основой для дальнейшего планирования. Они показывают не только, как функционирует компания, но и как она устанавливает внешние связи. Каждая фирма ведет собственный учет, и эта документация носит закрытый характер. У многих при этом нет единого реестра: отделы и подразделения создают собственные записи. Проблема в том, что выверять записи в разрозненных и предназначенных для внутреннего пользования базах — дело долгое, и ошибок тут не избежать.

# Победа над хаосом: как можно эффективно управлять проектами в России

**21 мая 2019**|**Павел Алферов**

Чтобы выстроить в России нормальный управленческий процесс, надо проявить очень много героизма. Хотите спокойной работы, без надрыва, без суеты, без постоянных кризисов и пробежек по одним и тем же давно известным «граблям»? Бросьте. Если вам что-то нужно, просто дайте указание это обеспечить. Вот вам и весь процесс. Управление по поручениям — «наше всё». Вот только в сколь-нибудь сложных проектах оно не работает…

**Не процесс и не результат, а кое-что еще**

Российская специфика управления — ориентация на текущую, тактическую сторону деятельности. Решаются проблемы, возникшие здесь и сейчас. Планируется только то, что можно быстро сделать. Ни у кого нет желания строить сложные планы, просчитывать варианты и глубоко анализировать последствия.

Эти отечественные поведенческие паттерны хорошо показаны во множестве разных теорий и исследований. Одна из самых известных на сегодня — модель Александра Прохорова. Его книга так и называется — «Русская модель управления» (см. интервью HBR Россия с Александром Прохоровым [«Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться»](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a25081) — ***прим. ред.***). Книга издана почти 20 лет назад, несколько раз переиздавалась, много обсуждается в профессиональной «тусовке». Александр Прохоров утверждает, что российская система управления пребывает каждый момент времени в одном из двух режимов: мобилизационном или застойном.

Мобилизационный режим — все бежим и тушим пожар! Застойный (стабильный) режим — все делаем «с ленцой», не напрягаясь, ведь пожара нет. Такая модель, по мнению автора, в целом результативна (то есть дает необходимый стране в целом, государству или крупной социальной группе результат), но неэффективна (требует чрезмерных затрат). Недостаток такого подхода в том, что в критической ситуации отовсюду собираются ресурсы и бросаются на горящую проблему, при этом другие процессы притормаживаются из-за недостатка ресурсов и отсутствия внимания. В итоге проблема решается. Но какой ценой? Так проходили большие стройки социализма, куда со всей страны мобилизовали ресурсы, так Петр I строил Санкт-Петербург, куда отовсюду везли камень и сгоняли людей. Почти все крупнейшие российские проекты иллюстрируют подобный подход.

В бизнесе его тоже можно наблюдать сплошь и рядом. Я в рамках своих курсов постоянно провожу опросы российских управленцев. Сотни людей, десятки организаций от крупнейших госкомпаний до небольших коммерческих фирм дружно подтверждают, что около 50% времени (а в госкомпаниях до 62%) у них проходит в мобилизационном режиме.

Если из раза в раз планы ломаются, то и строить их нет никакого смысла. Главное — приоритеты начальства, и приоритеты эти явно не в системности.

«Законы у нас пишутся для подчиненных, а не для начальства, и вы не имеете права в объяснениях со мной ими оправдываться и на них ссылаться»,— такую фразу приписывают начальнику III-го отделения Собственной Его Величества канцелярии графу Бенкендорфу.

Неслучайно считается, что в России преобладает ориентация на процесс, а не на результат. Но это тоже заблуждение. На самом деле, в России ориентация не на процесс и не на результат. А на отношения… Участники моих опросов отмечают ориентацию на личные взаимоотношения как основной фактор в своей работе.

**Документы отдельно, жизнь отдельно**

Почему отношения — это главный управленческий и административный ресурс в России? Потому что чаще всего выполнение больших проектов требует нарушений. Не выполнить проект нельзя, но риск оступиться или сделать что-то «не по регламенту» крайне велик. Практически гарантирован. Если ты в нормальных отношениях с начальством и контролирующими органами, никто тебе предъявлять претензии за эти нарушения не будет. Если отношений нет или они вдруг разладились — пеняй на себя. Так устроена система. Так она работает многие десятилетия. Согласно Прохорову — даже и столетия: он считает, что система сложилась примерно в конце XIV века. С того времени многократно менялись царские династии, демократы, коммунисты, опять демократы, а система оставалась неизменной.

Поэтому такое большое количество проектов реализуется в «серой зоне» неформальных договоренностей.

Но у нас страна крайностей. Нельзя написать на одну страничку базовые вещи, а потом постепенно уточнять их и расширять этот документ. Нет, пропишем все, детально, глубоко, пускай это займет много месяцев, но чтобы все было. Писать так писать. И вот потом рождается какое-нибудь техническое задание на 500 страниц, которое смогут прочитать от силы три человека (самых ответственных и/или занудных), но подписать должны двадцать пять человек. Его никто не читал и не собирается читать. Более того, жизнь сразу начинает ему противоречить. По-хорошему надо бы его поменять, но кто же в здравом уме рискнет этот «кирпич» трогать?

В результате документация оказывается нужна не для работы, а для формальностей. По сути, это снятие ответственности, так как фиксация договоренностей, к которой стороны обращаются, все равно остается на уровне устных обсуждений. Зато в менталитете закрепляется, что документация — инструмент необязательный, бессмысленный, никому не нужный. Неудивительно, что у людей выработалось отторжение любых фиксаций, все это воспринимают как ненужную бюрократию (я говорю не о технологических документах (хотя зачастую отторгаются и они), а об управленческих документах).

**Инструменты — а не процессы**

В итоге мы имеем отсутствие процессов — их заменяют неформальные договоренности, и отсутствие базы в виде понятной и реально применимых документов. При этом практически все международные стандарты проектного управления основываются на процессной модели. Согласно им, проект — это набор продуманных и правильно выстроенных процессов работы. Получается, у нас управлять системно невозможно?

Возможно, если принять, что у нас и здесь свой путь. Уже несколько лет я занимаюсь «пересборкой» проектного управления под российские условия, разрабатывая российскую трехуровневую инструментальную модель управления проектами (РИМ-III). Она обобщает реально работающие российские и международные практики, опыт организации Игр в Сочи в 2014 году и чемпионата мира по футболу 2018 года, примеры успешных проектов в крупных российских коммерческих компаниях и государственных организациях.

Исходя из этого опыта, я уверен, что строить систему управления каждым конкретным проектом нужно не на основе стандартизированных процессов, а на основе взаимосвязанных управленческих инструментов, завязанных на контрольные точки.

На деле это означает, что вы сначала понимаете, какие ограничения есть у проекта (по срокам, по ресурсам, по амбициям заинтересованных сторон и т.д.). Определяете кто и как будет принимать решения по проекту, какие управленческие установки, подходы, теории и концепции они разделяют, какие аспекты проекта для них наиболее важны. А дальше выстраиваете систему управления, подобрав ту ролевую модель, те инструменты управления, которые будут для них понятны и приемлемы.

Ключевые элементы системы управления проектом:

* оргструктуры и роли
* регламентированные совещания (церемонии)
* правила и механизмы (политики и процедуры)
* этапы и точки принятия решений (гейты)
* официальные и рабочие документы
* ИТ системы и каналы связи

Из этих элементов как из кубиков LEGO и собирается работающая система управления проектом. Правильное, взаимоувязанное использование этих элементов управления снижает угрозы и создает новые возможности для проекта, а также позволяет перейти от ежедневного тушения пожаров к планомерной эффективной работе.

Вообще инструментов управления проектом очень много. Последняя версия одного из самых известных международных стандартов — PMI Project Management Body of Knowledge (PMBoK) насчитывает 86 инструментов и методов управления проектом. В моей личной базе знаний их под 200. Есть из чего выбирать.

Пару лет назад на одной из конференции про управление проектами была большая дискуссия о том, какие инструменты самые важные. По итогам голосования пришли к тому, что самыми важными инструментами являются (в порядке убывания по соотношению полезности и сложности применения):

**Стартовое совещание по проекту.** Структурированное собрание, на котором все участники проекта информируются о том кто, что и когда должен сделать. После стартового совещания уже никто из ключевых лиц не может сказать «Что это за проект? Впервые о нем слышу».

**Документ, запускающий проект** (Устав, Приказ о запуске проекта, Запрос на проект). Он фиксирует основные параметры проекта и обязательства проектной команды. После его утверждения становится понятно, что нужно сделать в рамках проекта и кто этим будет заниматься.

**План управления проектом**(Регламент управления проектом). Он фиксирует, как будут приниматься решения в этом проекте.

**Бизнес-кейс (ТЭО – технико-экономическое обоснование).** Дает развернутый ответ на вопрос «Зачем нужен проект?». Фиксирует планируемые эффекты от реализации проекта.

**Дорожная карта с контрольными точками (Roadmap).**Высокоуровневый план, включающий ключевые блоки работы и ключевые контрольные точки. В идеале помещается на одной странице А4/A3. Уточнение: обширные официальные документы в виде таблиц на десятки страниц, часто также называются дорожными картами. Но это не те дорожные карты, о которых я говорю. С моей точки зрения, это и не дорожные карты вовсе.

**Матрица распределения ответственности.** Фиксирует распределение ответственности за ключевые работы и результаты проекта между участниками. В такой матрице в строках указаны основные блоки работ (или результаты), а в колонках – участники проекта. На пересечении ставится буква или символ, отражающий, как этот участник вовлечен в работу (работает, отвечает, согласовывает, информируется и т.д.). Матрица позволят просто и наглядно «поделить поляну».

**План приемки результатов.**Этот документ в начале проекта фиксирует, кто, как и когда подтвердит, что созданные в рамках проекта результаты – это правильные результаты, именно те, что нужны. Нет числа проектам, которые озаботились вопросом приемки не заранее, а когда настает пора осуществлять приемку.

**Это базовый набор.** Я бы его несколько расширил: регулярные встречи рабочей группы, регулярные встречи с заказчиком, общая рабочая область для проектных документов и еще несколько инструментов составят вполне целостную минимальную эффективно работающую систему управления проектом.

Обратите внимание — не все сводится к документам. Именно из-за чрезмерной ориентации на официальные документы проектное управление часто воспринимается как «бюрократия». Очень распространенной ошибкой является сведение всего управления проектами к подготовке и утверждению многочисленных документов. Проектное управление не только об этом, хотя, они действительно важный элемент системы управления проектом.

Кстати, проектные документы могут не быть документами в привычном нам понимании -- стопкой бумаги из страниц шрифтом Times New Roman 14 размера с полуторным интервалом. Это могут быть презентации, схемы, файлы в облаке Google Docs, формы в информационной системе или вообще электронные письма от руководителя проекта. Но все-таки важно, чтобы документы в проекте были.

**Плюс 20%, плюс 200%, плюс 2000%**

Есть большое количество публикаций, описывающих ценность проектного управления. Согласно западным исследованиям, применение подходов и инструментов проектного управления дает повышение различных показателей на 20-30%. Оценки российских экспертов это подтверждают. При этом в России есть кейсы, когда проектное управление дает эффект не на десятки процентов — в разы, а иногда и в десятки раз.

Приведу очень любопытный пример из своего опыта. По итогам внедрения проектного управления в крупной энергетической компании средняя просрочка по проектам сократилась в 5 раз. Председатель правления на мои предложения внедрять проектный подход засмеялся: «Зачем вы рассказываете мне сказки? Строители всегда задерживают и будут задерживать проекты!» Проблемы с задержками были не только по строительным проектам, но и по проектам организационных изменений и ИТ. Год работы ушел на разработку методологии, обучение, анализ и подготовку типовых контрольных точек проектов, их увязку с корпоративной системой мотивации. В первый год в срок было выполнено 56% контрольных точек, на второй — уже 82%, а на третий — 98%. Просрочка по крупным проектам строительства сократилась в пять раз — с 12-15 месяцев до 2-3 месяцев. Я считаю этот кейс прекрасным примером эффективности правильно примененного проектного подхода.

Еще пример: крупная инжиниринговая компания за 1,5 года повысила темпы производства работ в 3 раза, а рентабельность — в 4. Впечатляюще! Но даже десятки процентов — это очень неплохо.

ИТ-компания с общим бюджетом проектов по разработке и развитию программных решений более 1 млрд рублей в год улучшила показатели (попадание в плановые сроки выполнения работ, попадание в плановую трудооценку, соблюдение соглашений об уровне сервиса) на 15-20%. Компания медленно, но верно (15 месяцев) внедряла проектный подход, который принес долгожданный результат.

При этом необходимо понимать, что проектное управление не бесплатно. Это довольно дорогой управленческий инструмент. На основании данных компании PM Expert, одного из лидеров рынка проектного управления в России, можно сказать, что профессиональное управление проектом стоит от 0,1 до 15% бюджета проекта. Чем крупнее проект, тем меньше этот процент. Иными словами, проектное управление — сложный и дорогой, но мощный инструмент структуризации работы и обуздания хаоса. И чем сложнее проект, чем больше хаоса в нем, тем лучшие результаты он показывает.

Сто лет назад Генри Форд сказал: «Вы верите, что можете, или верите, что не можете. В обоих случаях вы правы». Вы можете верить, что проектное управление может работать и давать отличные результаты. Или вы можете не верить в это, ведь русский человек на трех сваях крепок — авось, небось и как-нибудь (какое уж там проектное управление?). И в обоих случаях вы будете правы.

**Об авторе. Павел Алферов** — профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково».

# Они не танцуют: почему не все компании в России быстрые и успешные

**17 мая 2019**|**Рустам Бостанов**

Когда-то экс-глава IBM Луис Герстнер написал менеджмент-бестселлер «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?», в котором подробно рассказал, как большим и неповоротливым компаниям стать быстрыми и успешными. Книга произвела фурор и стала настольной в большинстве компаний-гигантов. Однако наблюдение за крупными российскими компаниями индустриального сектора наводит на мысли, что не все «слоны» помнят о заветах классика менеджмента и продолжают гордо стоять в сторонке, пока другие разучивают новые танцевальные па.

Большинство крупных промышленных и энергетических компаний достаточно неповоротливы. Почивать на лаврах им позволяет доступ к ресурсам: природным или административным. Остальное становится для них вторично. Кадры, менеджмент, инновации — зачем все это, если есть ресурсы?

Главный риск такого подхода — уязвимость компании перед любой внештатной ситуацией, будь то колебания рынка, выпуск мощного продукта конкурентами или серьезные изменения в госрегулировании. В других отраслях компаниям приходится постоянно «крутиться», чтобы реагировать на непредвиденные обстоятельства. А для расслабленных энергетиков и промышленников влияние внешних обстоятельств может быть неожиданным и, как следствие, действительно ощутимым.

В настоящее время мы, в частности, можем наблюдать ситуацию, сложившуюся вокруг «Газпрома», чью продукцию с рынка Северо-Западной Европы вытесняет произведенный проектом НОВАТЭК «Ямал СПГ» сжиженный газ. Из-за этого российский бюджет в 2018 году [недополучил 30 млрд рублей](https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/04/08/798628-gazprom-otsenil).

Промышленные и энергетические компании заняли «ленивую» позицию еще с советских времен. Не секрет, что в СССР представления о развитии бизнеса, менеджменте или карьере кардинально отличались от современных. Но если в других отраслях компании быстро менялись, подстраиваясь под новые бизнес-условия, то в энергетике и промышленности они продолжали спокойно сидеть на ресурсной игле.

Действительно, начиная с 2000-х в период экономического подъема, российским компаниям и организациям пришлось совершить большой прорыв. Существенные изменения произошли в таких сферах, как медицина, образование, банковский сектор, наука. Следуя общемировому тренду цифровизации, за эти годы далеко вперед шагнули компании из отраслей ИТ, медиа, телекома, финансового сектора, FMCG, ритейла, логистики, туристических услуг. Здесь были внедрены цифровые технологии, которые во многом изменили эти отрасли до неузнаваемости. Произошли также кадровые трансформации, были выстроены современные менеджерские модели.

И хотя в сфере промышленности и энергетики в это время были также предприняты меры по восстановлению отрасли, трансформация коснулась этой сферы минимально.

Согласно совместному исследованию компании «Цифра» и Министерства промышленности и торговли, затраты 55% промышленных предприятий России на цифровизацию и развитие ИТ-инфраструктуры не превышают 1% от их бюджета. Только у 6% предприятий затраты составляют более 5% бюджета. При этом директор по инновациям или цифровой экономике есть только у 6% опрошенных компаний. В 61% случаев такая позиция на производстве отсутствует, и еще у трети организаций соответствующие обязанности распределены по нескольким должностям.

Почему же так происходит? Дело в том, что в тяжелой промышленности и в энергетике очень много руководителей придерживаются позиции «лучшее — враг хорошего». Трансформация — дело долгое, трудное и небезопасное. Долгое — потому что любое изменение в такой большой компании невозможно провести одномоментно. Трудное — потому что обычно топ-менеджер попадает в очень консервативную среду, оказывающую сопротивление изменениям буквально на каждом уровне. А небезопасное — потому что, когда в компанию приходит новый топ-менеджер, ему важно успеть показать значимые результаты в течение первых месяцев, пока идет процесс формирования доверия со стороны нового работодателя. Этот пункт, наверное, самый главный, и трансформация при таких условиях не лучший путь.

Очевидно, что если с первой проблемой, то есть длительными сроками трансформации, пока сложно работать (как ни крути, а на проведение значимых изменений в крупной организации потребуется не менее 3-5 лет), то с остальными препятствиями справиться можно.

**Консерваторам — бой**

Консервативная среда — известный бич любых крупных предприятий, бороться с которым важно «сверху». В данном случае философия необходимости изменений должна проходить красной линией через корпоративную культуру компании, а транслировать эту философию должны управленцы на каждом уровне в корпоративной иерархии.

С этой задачей превосходно справились, например, в Сбербанке. В 2013 году в банке создали новую корпоративную программу, ключевыми ценностями которой стали «я — лидер» и «мы — команда». Цель — единство команды банка, развитие и реализация потенциала каждого сотрудника независимо от его должности. В приоритет руководство поставило не клиентоориентированность, а создание репутации банка как лучшего работодателя на рынке труда. Более того, в компании существует лимит ошибок, которые может совершить сотрудник. Такой подход направлен на снижение страхов перед риском при принятии решений. Таким образом, руководству удалось выстроить новую корпоративную культуру, превосходный клиентский сервис, инновационную систему менеджмента, и компания продолжает развиваться в том же темпе.

Возможно, кто-то возразит, мол, банковский сектор — самый продвинутый после ИТ. Но есть пример и из сферы промышленности — корпоративная культура КАМАЗа. В компании используется понятие «кайдзен» — японская практика, основанная на непрерывном совершенствовании процессов производства. У КАМАЗа даже существует KPI по количеству кайдзен-предложений от каждого сотрудника в год, которые в обязательном порядке должны быть рассмотрены и аргументированно отклонены или приняты. Главной ценностью компании считается взаимоуважение между сотрудниками и деловые отношения, основанные на условиях партнерства. КАМАЗ не отступает от своих ценностей даже ради получения прибыли.

**Мотивация и ошибки**

По статистике, генеральные директора крупных промышленных компаний занимают свой пост 3-5 лет. За этот период сложно реализовать серьезные изменения. Когда человек приходит на 3 года, или даже на 5 лет, ему важно показывать краткосрочные результаты. Зачем затевать значимые изменения, результаты которых будут видны спустя многие годы после того, как запустивший их управленец сменит место работы?

Для того чтобы переломить ситуацию, важно привязать мотивацию руководителя к долгосрочным результатам компании. И речь не только о материальном вознаграждении. Система мотивации должна учитывать, что ощутимые результаты изменений можно будет увидеть лишь через 5-7 лет, поэтому даже если человек к этому моменту ушел из компании, его вклад в трансформацию должен быть вознагражден. Так, например, Сибур пошел путем внедрения в систему KPI, вознаграждений, бонусов и поощрений за любые изменения, даже за неудачные. Также в Сибуре ежегодно вручается самая высокая награда группы компаний — знак «За вклад в развитие Сибура» и почетные грамоты генерального директора. Такая система вознаграждений служит конкурентным преимуществом организации.

Кстати, о поощрении не увенчавшихся успехом инициатив. Действительно, сегодня тема развития такой компетенции, как «управленческая смелость», то есть, способности осознанно рисковать и предлагать нестандартные решения, становится очень популярной.

Риски должны поощряться в первую очередь. Страх ошибок при принятии решений присутствует на всех уровнях, но в условиях необходимости перемен любая попытка внедрения изменения должна поощряться.

**Нестандартный подход**

Если осмотреться на рынке энергетических и промышленных компаний, то сегодня успешны именно те, кто, следуя заветам Луиса Герстнера, учится танцевать, компании, которые смогли преодолеть инерцию и вышли за пределы консервативных подходов.

Яркий пример нестандартного подхода к менеджменту компании — «Северсталь». Летом 2018 года компания наняла четыре новых сотрудника высшего звена, перед которыми была поставлена весьма специфичная задача: они обязаны были критиковать все, что происходит в «Северстали». Внутри компании их называют critical friends. Таким способом компания предполагает выявить недостатки в управлении бизнес-процессами и усовершенствовать механизмы работы с клиентами. По прогнозам, такой подход повысит эффективность работы и увеличит годовую выручку на 10-15%.

Еще один пример того, как реорганизация внутри компании может оптимизировать процессы работы, демонстрирует группа НЛМК. Здесь создали собственную управленческую стратегию, в которой пересмотрели механизмы решения проблем, возникающих в ходе реализации проектов. Так, например, НЛМК решила переходить от практики лидер-эксперт к практике лидер-тренер. По мнению менеджмента НЛМК, необходимо, чтобы не только высший менеджмент, но и как можно большее количество сотрудников видело «сквозные процессы» в компании. Такой подход помогает бороться со страхами сотрудников перед поставленной целью и потенциальными потерями. В итоге реализации стратегии финансовый результат к концу 2017 года в несколько раз превысил изначально поставленную цель. Компания успешно выполнила 3050 проектов вместо запланированных 710.

Давно известен своими нетривиальными подходами к управлению кадрами уже упомянутый выше Сибур. Еще с 2012 года в компании существует нестандартный подход к карьерным маршрутам сотрудников. Более 80% топ-менеджеров Сибура назначается из собственного кадрового резерва. Это помогает ускорить процесс назначения и быть уверенным в том, что компетенция сотрудника соответствует должностным обязанностям. По словам членов правления компании, этот подход помогает улучшать эффективность работы менеджмента и сохранять мотивацию сотрудников компании на высоком уровне.

И главное: рыба гниет с головы и меняется тоже с головы. Не помогут никакие инициативы менеджеров, даже высокопоставленных, если у них не будет мандата на изменения от собственников. В моей практике был случай, когда крупная компания поручила нам исследование практик управления их успешного конкурента. Ключевым фактором успеха, по итогам нашего исследования, оказалась открытость и быстрота генерального директора исследуемой компании. Он действовал оперативно, прозрачно и командно несмотря на существующие в индустрии шаблоны поведения гендиректоров. Получив результаты, наш клиент честно признался: «Мы не готовы к таким революционным изменениям паттернов поведения нашего руководителя». И компания, как говорится, осталась при своих. Вывод: не все «слоны» готовы танцевать, но те, кто попытается, смогут войти в историю.

**Об авторе. Рустам Бостанов** — партнер консалтинговой компании Odgers Berndtson.

# Менеджмент. Перезагрузка

Сергей Филонович

декан Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ

Представим себе менеджмент в виде мозаики разнообразных тем: лидерство и управление качеством, принятие решений и управление талантами, целеполагание и управление процессами — перечень можно продолжать почти бесконечно. В отличие от реальной, эта мозаика обладает удивительным свойством: кусочки «смальты», ее составляющие, постоянно трансформируются под влиянием самых разных причин — научного прогресса, технологических достижений, социальных перемен и т. д. Воздействие этих факторов настолько многообразно, что составить полную, исчерпывающую картину изменений практически нереально. Можно лишь попытаться на мгновение зафиксировать наиболее яркие события, которые либо уже меняют менеджмент на наших глазах, либо могут серьезно повлиять на его развитие в будущем.

**Новый взгляд на старые проблемы**

Трансформацию претерпевают даже ключевые составляющие менеджмента, подвергавшиеся осмыслению еще в начале ХХ века, — лидерство и мотивация.

**Лидерство**. Если попытаться подсчитать, сколько книг и статей ежегодно публикуется о лидерстве, и сравнить полученный результат с числом публикаций по другим аспектам менеджмента, лидерство, безусловно, окажется на первом месте.

Причина, на мой взгляд, в том, что лидерство как способ управления людьми постепенно теснит традиционный менеджмент. Несколько десятилетий назад широкое распространение получило высказывание выдающегося исследователя Уоррена Бенниса: «Менеджеры делают вещи правильно, лидеры делают правильные вещи». Тогда эта максима рассматривалась как дилемма, то есть предполагалось, что человек может быть либо менеджером, либо лидером. На этом основании учебники пестрели таблицами, в которых противопоставлялись качества лидера и менеджера. Сейчас же, как показали многочисленные исследования, компаниями, обеспечивающими себе долгосрочный успех (компаниями-победительницами, по терминологии известного исследователя Ноэла Тичи), оказываются только те, где на всех уровнях управления есть свои лидеры. А это значит, что в наши дни противопоставление лидерства и менеджмента теряет смысл: успешный управленец должен быть и менеджером, и лидером соответствующего масштаба. Это, в свою очередь, означает, что лидеров нужно много, — гораздо больше, чем раньше. Где же их взять? Вряд ли при таком спросе можно рассчитывать только на талант. Значит, лидеров нужно готовить, развивать у людей соответствующие качества. Отсюда и интерес к теме лидерства.

Спрос, как известно, рождает предложение. Сегодня лидерство из области исследований превратилось в индустрию с миллиардными оборотами в долларовом исчислении. На это обратил внимание один из самых известных исследователей лидерства Джеффри Пфеффер, профессор Стэнфордского университета, написавший книгу с провокационным названием «LeadershipBS». «BS» — это вовсе не «Business School», как можно было бы подумать, а «bullshit», что в самом интеллигентном переводе означает «фигня». Книга Пфеффера весьма своевременна и поднимает ряд вопросов, требующих ответа.

Индустрия лидерства, пишет Пфеффер, крайне неэффективна. Несмотря на тысячи тренингов, которые проводятся по всему миру, ежегодно десятки тысяч лидеров терпят неудачу. Сами тренинги зачастую построены на фальшивых примерах героического лидерства, в которых реальные ситуации искажены до предела. Тренеры ограничиваются вдохновляющими речами, которые вызывают у слушателей краткосрочный душевный подъем, но не приводят к долгосрочным изменениям в их поведении. Одним словом, по мнению автора, существует огромный разрыв между потребностями в обучении лидерству и ре­алиями.

В критике, высказанной Пфеффером, много точных наблюдений и интересных соображений. Однако, как мне представляется, он перегибает палку, и многие его выводы и аргументы можно оспорить. Проблема в том, что Пфеффер, как и большинство авторов, пишущих о лидерстве, не дает себе труда определить это понятие. В своих рассуждениях он именует лидером любого человека, назначенного на пост главы компании. Таких людей обычно называют начальниками. Но справедливо ли считать их лидерами? Конечно, все состоявшиеся лидеры — живые люди со своими слабостями и недостатками. Но нужно ли акцентировать на этом внимание? Что плохого в кратковременном воодушевлении, если оно заставляет человека задуматься о собственном поведении? Наивно надеяться, что по окончании двухдневного тренинга можно получить готового лидера. А вот добиться подвижек в сознании вполне реально.

И хотя не со всеми критическими замечаниями Пфеффера можно полностью согласиться, ситуация требует реальных действий. Прежде всего пора внести ясность в то, что понимается под термином «лидерство», и понять, какие его формы: духовная, моральная, этическая, интеллектуальная — будут наиболее востребованы в ближайшее время. В мире отчетливо просматривается дефицит ­моральных и этических лидеров, подобных Махатме Ганди, Альберту Швейцеру или Анд­рею Сахарову. Необходимо уделить внимание также теме преемственности лидерства, значимость которой растет с ускорением изменений во всех сферах нашей жизни. Модель «двигателя лидерства», предложенная Тичи около двадцати лет назад, становится все более актуальной: состоявшиеся лидеры готовят новых посредством так называемой передаваемой точки зрения, то есть взаимосвязанных идей и ценностей. Немало парадоксов остаются загадками: как, например, таким людям, как Стив Джобс, не слишком приятным в личном общении, удается реализовывать лидерство и получать уникальные результаты?

**Мотивация**. Мотивация — область менеджмента, которая постоянно развивается по множеству причин: меняются потребности людей, виды их деятельности, социальные процессы в обществе. Важно понимать, что даже самые передовые страны живут в условиях многоукладной экономики. Помимо прочего, это означает, что часть их бизнеса существует в индустриальной парадигме, а часть — в парадигме общества знания. А значит, мотивация одних людей соответствует моделям, выявленным в ХХ веке, а других — имеет черты мотивации, свойственной представителям творческих профессий. Практика менеджмента показывает, что создать единую, комплексную теорию мотивации невозможно. Вот и приходится менеджерам-практикам оперировать и подходами Фредерика Тейлора и Абрахама Маслоу, и современными моделями типа «Мотивации 3.0» Дэниела Пинка.

Популярная книга Пинка «Драйв», в которой речь идет о мотивации к творческой деятельности, ценна не столько предлагаемыми в ней решениями, сколько поднятыми вопросами, которые требуют разработки. К их числу относятся природа и механизмы формирования у человека внутреннего локуса контроля и связанной с ним внутренней мотивации. При этом вопрос о связи состояния потока с мотивацией 3.0 затронут в книге довольно поверхностно.

Любопытная проблема возникает в контексте развития различных форм коллективного творчества. С одной стороны, творчество во многих аспектах все еще остается индивидуальным делом. С другой — все шире практикуется совместная деятельность, направленная на создание новых продуктов и услуг. Ее осмысление приводит к рождению интереснейших подходов вроде манифеста agile. Однако остается открытым вопрос о взаимосвязи и сочетании индивидуальной и групповой мотивации.

Я считаю, что для понимания мотивации к творчеству стоит изучить практику менедж­мента в креативных организациях. Идеальное место для таких исследований, на мой взгляд, — театр, ведь его основная функция — и есть творчество.

**Возможности и перспективы**

Развитие менеджмента теснейшим образом связано с успехами науки и технологий. Их взаимодействие идет по двум основным направлениям.

**Первое касается прогресса в таких областях, как ИТ, который позволяет по-новому организовать бизнес-процессы, что приводит к радикальной трансформации целых отраслей.** Этот эффект наиболее отчетливо проявляется в банковской сфере (или даже шире — в сфере финансов).

Яркий пример «подрывной» технологии, то есть иллюстрация концепции, предложенной Клейтоном Кристенсеном в 1997 году, — блокчейн. Возникшая, как казалось поначалу, в маргинальной области криптовалют, в наши дни она представляет серьезнейшую угрозу традиционным банковским технологиям. Это приводит не только к тому, что крупнейшие финансовые учреждения мира вынуждены пересматривать свою стратегию и обновлять технологии, но и к изменению рынка труда. В обозримом будущем неизбежной трансформации подвергнутся учебные программы университетов. Традиционная специальность «Финансы и кредит» потеряет свою актуальность: без фундаментальных знаний в области информационных технологий финансисты будут никому не нужны.

Подготовка специалистов нового поколения потребует изменения подходов к освоению ИТ. Еще недавно гигантский прорыв в использовании компьютеров произошел благодаря появлению программных продуктов, которые можно было применять, не зная лежащих в их основе алгоритмов. После очередного витка развития информационных технологий нам придется вернуться к освоению алгоритмов.

Успехи в области машинного обучения (и шире — искусственного интеллекта) уже в ­ближайшее время приведут к высвобождению значительного числа людей, до сей поры занимавшихся необходимыми, но алгоритмизированными видами деятельности. Приходится сталкиваться с фантастическими суждениями о том, что это вызовет невиданную вспышку творчества: им займутся оставшиеся не у дел работники. Но ведь высвобождаться будет нижняя часть «пирамиды талантов», к творчеству как раз наименее приспособленная. Что ждет этих людей? Можно предположить, что в итоге — жизнь на пособие. В не столь отдаленном будущем работа может стать привилегией.

**Второе направление, по которому технологии взаимодействуют с менеджментом, связано с нейронаукой — с совершенствованием методов исследования человеческого мозга.** Нейронауку принято считать междисциплинарной областью, вклад в развитие которой вносят нейробиология, нейрофизиология, химия, физика, генетика, когнитивные науки, информатика, лингвистика, психология. В рамках разнообразных кросс-дисциплинарных исследований возникло несколько неожиданных областей — например, культурная нейронаука, нейроэкономика и даже нейроэтика.

Создание новых методик позволило избавиться от ошибочных представлений о жестком разделении функций между частями мозга, обнаружить эффект пластичности мозга, а также сделать ряд открытий, имеющих важное значение для практики менеджмента.

По-видимому, наиболее развитым на сегодняшний день направлением нейронауки стоит считать нейроэкономику — область знания, исследующую механизмы принятия решений. Достижения нейроэкономики находятся в тесной связи с успехами других наук — например, с позиций естествознания объясняются эффекты, обнаруженные эмпирически в рамках знаменитых исследований Дэниела Канемана и Амоса Тверски.

Нейроэкономика может принести в будущем понимание некоторых принципиальных для менеджмента процессов, которые пока остаются загадкой. Например, исследование когнитивного диссонанса методом функциональной магнитно-резонансной томографии может пролить свет на механизмы генерации нового знания. Исторический анализ научных открытий показывает, что они совершались как реакция на когнитивные диссонансы, зафиксированные авторами этих открытий. Именно в попытках разрешить эти диссонансы выдающиеся ученые приходили к важнейшим озарениям. Различия в чувствительности к диссонансам могут объяснить тот факт, что множество грамотных исследователей не замечало явлений и фактов, которые стали отправной точкой открытий, сделанных их более успешными коллегами. По существу, таков же механизм рождения инновационных бизнес-идей. Но тогда возникает важный практический вопрос: нельзя ли целенаправленно повышать чувствительность к когнитивным диссонансам? Возможно, ответить на него помогут эксперименты, проводимые нейроэкономистами.

Еще одна задача, к решению которой они могут прийти, касается консервативности нашей психики. Мы знаем, что человек часто оказывает психологическое сопротивление даже крайне необходимым изменениям. Вероятно, это обусловлено тем, что принятие практически любых перемен сопровождается перестройкой нейронных связей в мозге. Эта перестройка требует значительной энергии: мозг как подсистема человеческого организма тратит на свою работу непропорционально большое (по отношению к его массе) количество энергии. В древние времена, когда добыча пищи (переработка которой и приводит к снабжению человека энергией) была опасной и не всегда успешной, в мозге мог возникнуть механизм, который способствовал минимизации энергетических затрат. Он способен работать до сих пор, хотя потребности в нем уже нет. Если выявить такой механизм, то, быть может, удастся найти способ воздействовать на него, чтобы снизить сопротивление инновациям. Понятно, что это всего лишь гипотеза. Но как много пользы принесло бы ее подтверждение!

**Макроэффекты в менеджменте**

Перед менеджментом стоит немало задач, которые связаны с взаимодействием большого числа людей. Результаты таких взаимодействий можно назвать макроэффектами. Один из них — это культура, в частности корпоративная. Хотя со времени выхода в свет первой книги, в названии которой фигурировал этот термин, прошло более 30 лет, исследования не прекращаются, ведь природа современных организаций становится все сложнее.

В частности, из-за расширения сферы креативной деятельности важной задачей оказывается создание эффективной корпоративной культуры в творческих организациях. Как обеспечить плодотворное сочетание индивидуального творчества с работой на достижение общей цели? Как создать атмосферу, в которой люди будут охотно делиться опытом и знаниями, не опасаясь за свое будущее в компании?

Мне представляется, что для ответа на эти вопросы стоит обратиться к книге Уоррена Бенниса под примечательным названием «Organizing Genius. The Secrets of Creative Collaboration». Написанная почти 20 лет назад, она по-прежнему остается актуальной. Проанализировав несколько суперуспешных проектов, Беннис пришел к выводу, что их осуществляли «великие группы» (именно группы, а не команды!), обладавшие любопытными признаками, не характерными для традиционных бизнес-организаций. В частности, вопреки распространенному принципу «в эффективных организациях не должно быть незаменимых людей», в великих группах все люди незаменимы и сохраняют свою индивидуальность. Еще один важный вывод Бенниса: «Во главе великих групп стоят люди, любящие таланты и настолько уверенные в себе, что они рекрутируют <в группу> людей, лучших, чем они сами». Все пятнадцать «уроков» великих групп, которые Беннис формулирует в конце книги, достойны самого пристального изучения в наши дни. На мой взгляд, книга «Organizing Genius» не получила достаточного признания, потому что сильно опередила свое время и вышла в свет почти одновременно со знаменитым исследованием компании McKinsey «Война за таланты», по ряду причин отвлекшим внимание широкого круга менеджеров от работы Бенниса.

События в менеджменте теснейшим образом связаны со всем многообразием происходящего в мире. Наступивший год принесет немало неожиданных открытий. Достаточно вспомнить, что мы будем наблюдать за американским экспериментом: на пост президента заступает не политик, а представитель бизнеса. Как это отразится на политике сильнейшей экономической державы и всего мира? Как пересекутся менеджмент и система государственного управления? Наблюдение за подобными событиями и их анализ несомненно принесет всем интеллектуальное удовольствие.

# На пороге управленческой революции

Ицхак Адизес

консультант, теоретик менеджмента, основатель и президент Института Адизеса (США)

Любая теория рождается в ответ на острую проблему. Главная задача менеджмента в наши дни — управление изменениями, и в будущем значимость этой работы только возрастет. Перемены в нашей жизни происходят все быстрее и становятся все многограннее. Изменения политической обстановки почти мгновенно отражаются на экономике, которая, в свою очередь, влияет на социальные условия и законодательную базу. Происходящее в этом замкнутом круге трудно анализировать и предсказывать. Попробую сформулировать основные проблемы, с которыми придется столкнуться современным руководителям.

**Факторы, с которыми стоит считаться**

**Технологический прогресс — один из двигателей перемен.** Он во многом определяет, как в будущем люди станут управлять бизнесом. Как изменятся информационные технологии? Как внедрять их в жизнь компании? Как обес­печить их доступность и при этом безопасность? Все это основополагающие вопросы для управленцев.

**Миллениалы становятся основой трудоспособного населения.** Этика и подход к работе у молодого поколения принципиально отличаются от принятых у людей зрелого возраста — тех, кто помнит экономические кризисы. Миллениалы выросли во времена изобилия, и их представления о том, что такое работа, как ее следует выполнять и как она должна вознаграждаться, расходятся с представлениями старших коллег, которые находятся у руля многих компаний. Новое поколение жаждет самореализации — ему нужны свобода выбора, гибкий график, новый подход к рабочим процессам. А старшие ожидают от миллениалов дисциплины, самопожертвования, лояльности, верности одной компании — ничего из этого «игреки» не ценят. Молодежь не воспринимает авторитарный стиль руководства, к которому привыкли «ветераны». С этим культурным расколом необходимо активно работать.

**Современный мир непрерывно сжимается.**Скорость обмена информацией и транспортная доступность привели к тому, что расстояния перестали быть преградой для торговли. Глобализацию не остановить, несмотря ни на какие протекционистские тенденции. Чем больше компаний получают доступ к рынку, тем сильнее конкуренция — и тем выше потребность в стратегическом мышлении и внедрении принципиальных изменений.

**Мультинациональные игроки становятся главной силой на мировых рынках и предъяв­ляют собственные требования к топ-менеджерам.** Благодаря глобализации транснациональная компания может привлекать финансирование на американском фондовом рынке, производить продукцию на китайских фабриках, разрабатывать ее в Израиле, отдавать ИТ-мощности на аутсорсинг в Индию и торговать на рынках по всему миру. В состав ее топ-менеджеров входят представители разных национальностей, принадлежащие к разным культурам и по-разному относящиеся к работе. Им приходится соблюдать законы и платить налоги в разных государствах. Сложность управления подобной организацией возрастает в геометрической прогрессии. Руководители должны мыслить и строить планы глобально, при этом действовать и реагировать локально. Даются такие маневры нелегко.

**Наступило время высоких скоростей.** Технологии позволяют принимать решения все быстрее и быстрее, поэтому реакция на любые действия компании постоянно ускоряется. Помимо пространства сжимается и время. Из-за этого менеджеры переживают еще больший стресс.

**Люди ищут смысл жизни.**Чем в большей степени удовлетворены наши материальные потребности, тем меньше мы беспокоимся о завтрашнем дне, но чаще задумываемся о ценностях. Сегодня невозможно не замечать подъема религиозных чувств и растущего интереса к духовным практикам. Следует учитывать этот фактор при найме персонала, построении корпоративной культуры и маркетинговой политики.

**Неизбежность конфликтов.** Перемены провоцируют дезинтеграцию — всегда будут те, кто способен обернуть изменения себе на пользу, и те, кого новшества страшат и парализуют. Первые обычно забирают огромную часть пирога. Это заметно по схлопыванию среднего класса и растущему разрыву между богатыми и бедными. Отсюда социальная напряженность, противостояние рядовых сотрудников и их начальников и даже борьба между руководителями. В результате одной из главных задач менеджеров становится управление конфликтами.

**Устаревание навыков.**Сложность и скорость перемен приводят к тому, что люди раньше начинают считаться старыми. Я имею в виду, что в ряде отраслей, например ИТ, в сорок лет человеку уже сложно найти работу. Компании предпочитают сотрудников чуть за двадцать (скоро, боюсь, будет «чуть за десять»). Технологии прогрессируют так быстро, что ими успевают овладевать только самые юные. Эта специфика ставит перед менеджерами дополнительные вопросы: что делать с текучестью кадров, как переучивать оставшихся в компании «старичков» и т. д.

Я перечислил далеко не все перемены, которые так или иначе определят будущее менеджмента. Но сказанного довольно, чтобы понять: изменения очень масштабны, они происходят все быстрее, и их придется учитывать.

**Что ждет менеджмент в будущем**

Как управлять компанией в условиях нарастания неопределенности и рисков? Какие новые теории и практики могут возникнуть или уже возникают в ответ на перемены?

Лично я наблюдаю несколько важных процессов.

**1. Закат авторитарного стиля управления.** Изменения запутывают ситуацию до такой степени, что единолично контролировать принятие решений сегодня невозможно. Один начальник уже не способен оценить все риски в хаосе непрерывных перемен, необходимы согласованные действия целой команды. Соответственно, должна измениться вся структура организации.

**2. Конец иерархии.** Четкая, полувоенная система корпоративной иерархии не способна справляться с изменениями. Компания сегодня должна создавать каналы передачи информации, чтобы знания могли свободно распространяться не только сверху вниз, но и снизу вверх и по горизонтали. Сегодня предпринимается масса попыток разбить оковы иерархии. Мы наблюдаем становление систем, полностью ее отрицающих, — это и холакратия, и сетевые организации, и плос­кие структуры, и методология agile.

Впрочем, плоская организационная структура не решает всех проблем. В краткосрочной перспективе иерархия способна обес­печить эффективную работу компании, но, когда наступят неизбежные перемены, будет только мешать адаптироваться к ним. Полное же отсутствие иерархии придает системе гибкость, помогает справляться с изменениями, однако может затруднить проведение решений в жизнь. Выход — в двойной системе: для принятия решений нужна демократия, а для их реализации — диктатура. Культура компании должна нести в себе двойственность, хотя это непросто.

**3. Сила командного духа.**Традиционная субординация неэффективна, потому что современные проблемы слишком многоплановы, они требуют одновременного взгляда с разных сторон. Со временем управлять компанией будет все сложнее, поэтому руководителям уже сейчас стоит развивать взаимодействие в командах. Для решения комплексных задач очень важно сотрудничать, стирая внутриорганизационные границы. Многие компании уже сделали ставку на командную работу, но этого пока недостаточно.

**4. Акцент на организационную архитектуру, а не на стратегическое планирование.**Мы все хуже предсказываем будущее. Ни один эксперт не предвидел нефтяной кризис, случившийся в прошлом веке. Никто — даже центральные банки — не смог спрогнозировать финансовый кризис, который произошел уже в наши дни. Чем хуже мы можем ­предугадывать и планировать будущие события, тем гибче должна быть организация, чтобы в случае чего быстро менять направление работы. Поэтому менеджерам важно уметь выстраивать гибкую систему, в рамках которой никто не держится за свое кресло до самой пенсии.

**5. Фокус на миллениалах.**Молодое поколение начинает доминировать на рынке труда, поэтому менеджерам придется корректировать мотивационные и компенсационные схемы. Миллениалы не желают работать только за деньги — они хотят понимать, что их деятельность имеет смысл и нацелена на улучшение мира, а не просто на извлечение прибыли. Компании должны определить свои ключевые ценности и понять, как контролировать их соблюдение.

**6. Прозрачность данных.** Чтобы принимать оптимальные решения в условиях неопределенности, нужно опираться на данные. Такие системы, как Open Book, Balanced Score Card и Adizes Executive Dashboard, лишь закладывают основы будущих подходов к прозрачности информации.

**7. Управление стрессом.** Все перечисленные изменения означают одно: под прессингом реальности руководителям придется изменить свою суть, методы работы, убеждения и критерии самооценки. А значит, им потребуется новая информация о том, как справляться со стрессом.

**8. Потребность в консультантах.**Описанные изменения вынудят корпорации дополнительно обучать персонал и нанимать консультантов, чьи знания будут «перекрестно опылять» различные отрасли. Технологии консультирования тоже изменятся: вместо того чтобы просто описывать происходящее, консультанты встанут во главе перемен. Появляется новый рынок — организационная терапия, меняющая неэффективные компании. По моему мнению, профессия консультанта сильно — и не без потерь — трансформируется. Раньше консультант напоминал терапевта, выписывающего клиенту рецепт решения проблем. Теперь же он станет похож на психотерапевта. Клиент сам решит, что ему делать, а консультант поможет принять решение и воплотить его в жизнь. Начало этого перехода ознаменовало появление такой профессии, как коуч.

**9. Здоровье организации как новая корпоративная цель.** Руководители будут переосмысливать корпоративные цели, и это серьезное изменение, затрагивающее теорию и практику менеджмента. В рамках капиталистической модели компании существуют для блага своих инвесторов и владельцев, и до сих пор главным для бизнеса была прибыль в крат­косрочной или долгосрочной перспективе. Сегодня это уже не основная и не единственная цель компании, а лишь одна из многих. Со временем менеджеры и вовсе перестанут ориентироваться на выгоду стейк­холдеров. Мне представляется, что целью любой организации станет ее здоровье.

В погоне за прибылью многие организации стали неэффективными, погрязли во внутрен­них конфликтах, запутались в вариантах развития и дурно влияют на общество и окружающую среду. Здоровая компания — это гармоничная организация внутри и снаружи. Именно такие компании получают стабильную прибыль, в отличие от разобщенных и хаотичных. Как определить «здоровье» организации? Как его поддержать? Как вы­явить ранние признаки «болезни» и бороться с ними? Это совершенно новое поле для исследований, которое, я надеюсь, в будущем станет одним из главных направлений теории и практики менеджмента и лидерства.

**10. Ценностный менеджмент.** Как я уже говорил, рост благосостояния меняет общество и человека — материальные цели уступают место духовным, и это не может не влиять на бизнес. Я уверен, что ценности станут основным фактором при принятии решений. Например, в США компании направляют часть дохода на благотворительность, и это помогает им продвигать свою продукцию. Целый ряд руководителей уходит на пенсию или передает другим бразды правления, чтобы посвятить себя социально значимым проектам. Компании, нацеленные исключительно на прибыль и интересы акционеров, в будущем не смогут привлекать лучших специалистов, а в наши дни успех без них невозможен. Таланты пойдут туда, где уважают их ценности.

**Россия в фокусе перемен**

Что же в свете всех этих тенденций можно сказать о положении России? Я считаю, что российские менеджеры не успевают адаптироваться к современным реалиям, не говоря уже о том, чтобы активно меняться. Руководители до сих пор пытаются изучить и применить теорию, которую преподают в ведущих бизнес-школах Запада. С моей точки зрения, это неправильно, поскольку бизнес-школы, как любая бюрократическая система, сами развиваются слишком медленно. Они не ориентированы на поиск нового, а, скорее, анализируют старое, изучают, как компании добивались успеха в былые дни. Эдакий музей древностей или медицинский институт, студенты и сотрудники которого никогда не видели живых пациентов. Для формирования бизнес-лидеров будущего этого совершенно недостаточно. Любые инновации в сфере менеджмента рождаются в поле — и там же изучаются и фиксируются.

Кроме того, над российскими управленцами до сих пор тяготеет рок советского наследия: приверженность авторитарному стилю руководства и централизованному планированию. Им мешает культура, в которой существует уравниловка, кумовство и коррупция. В подобной среде ни к чему инвестиции в новые знания по менеджменту и новейшие управленческие методики. Преодолеть чисто российские культурные и средовые барьеры удается лишь избранным организациям с исключительно предприимчивым руководством. Таков, например, сейчас Сбербанк.

Еще одна преграда, мешающая перенимать инновации в менеджменте, возникает из-за того, что в России непросто работать зарубежным игрокам, а собственные ­мультинацио­нальные компании появляются редко. Поэтому местные предприниматели просто не знают, чем живет современный мир бизнеса.

Посткоммунистическая Россия унаследовала не только авторитарный стиль управления, но и страх перед властью, начальством. Люди в компаниях слишком часто живут по принципу «моя хата с краю»: не оспаривают сомнительные решения, не формируют сплоченные коллективы. Начальник и сам не раскрывает карты, и от подчиненных ждет того же. В краткосрочной перспективе это срабатывает, но такая организация не в полной мере использует интеллектуальный потенциал своих сотрудников. Это в доиндустриальном и индустриальном обществе главной движущей силой были мышцы или сырье, а в информационном нужны мозги — и чем больше, тем лучше. Россия обладает мощнейшими интеллектуальными ресурсами — ее кадры хорошо образованны, начитанны, креативны, предприимчивы. Но под гнетом авторитарного руководства использовать все эти сильные стороны затруднительно, если вообще возможно.

Российским менеджерам мешает еще один фактор — одержимость материальными ценностями. При коммунистическом режиме руководители воспевали самопожертвование во имя государства, но, когда страна получила рынок и частную собственность, маятник качнулся в обратную сторону. Люди как будто хотят наверстать упущенное за советские годы.

В развитых странах я наблюдаю принципиальные изменения в теории и практике менеджмента, а в России — малоуспешные попытки выйти на мировой уровень, отягощенные советским наследием и привычкой править «железной рукой».

**От редакции.**Статья «На пороге управленческой революции» написана Ицхаком Адизесом для специального номера «Harvard Business Review — Россия» о ключевых идеях в управлении и бизнесе.

# Бирюзовый след

**26 февраля 2019**|**Юлия Фуколова**

«Мы создаем бирюзовую организацию, и в нашем случае это вынужденная мера», — говорит Алексей Шестериков, генеральный директор и совладелец компании Awatera, лидера на рынке переводческих услуг. Компания образовалась полтора года назад в результате слияния двух игроков — «Трактата» и ABBYY Language Solutions. В каждой организации работало примерно 150 человек, но культура сильно отличалась. В «Трактате» царила дружеская, почти семейная атмосфера и взаимовыручка, акционеры редко появлялись в офисе и могли заниматься другими проектами. Но результаты не устраивали руководство компании — бизнес развивался медленно или даже стагнировал. В ABBYY LS, наоборот, был принят жесткий стиль управления, отделы бились за выполнение KPI, конкурировали между собой, и компания динамично росла.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Работа в условиях неопределенности требует от компаний гибкости. Однако люди зажаты жесткими рамками.  
   
**Причина**  
Управленцы привыкли к иерархии и сложившимся правилам, боятся потерять власть, дать людям больше свободы.  
   
**Решение**  
Внедрение элементов бирюзовой организации, самоуправление, работа в автономных командах.

Владельцы планировали сделать объединенную структуру технологичной, способной быстро меняться. Легче всего было бы насаждать процессы и культуру одной из компаний, но ни та, ни другая культура не были идеальными. В итоге решили объединить процессы, используя лучший опыт обеих команд, и на этой базе создавать новую компанию с новым названием и новой культурой. «Мы решили, что для нашей задачи как раз подходит бирюзовая концепция», — говорит Алексей Шестериков.

В 2016 году в России вышла книга экс-партнера McKinsey Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» и сразу стала мегапопулярной. В ней предложена идея бирюзовой организации. Плоские структуры и самоуправляемые команды существуют давно, но именно Лалу создал яркий запоминающийся образ, который проник в умы менеджеров и предпринимателей. По его мнению, красные компании — импульсивные и неорганизованные, они живут по принципу стаи и вожака. Янтарная модель — конформистские структуры (религиозные учреждения, армия). В оранжевых компаниях царит культ эффективности, а успех измеряют прибылью. Зеленые поддерживают семейную культуру, социальную ответственность. Наконец, новый, эволюционный тип организаций — бирюзовые. Лалу выделил три основные характеристики бирюзовой компании.

* **Самоуправление.** В бирюзовой структуре нет иерархии и нет начальников. Лидеры есть, но они не раздают указания — сотрудники сами принимают решения. Для распределения ролей и устранения конфликтов существуют специальные процедуры; внутренняя мотивация ценится гораздо больше внешней.
* **Целостность.** В бирюзовых компаниях царит атмосфера доверия, нет места символам статуса, лжи и манипуляции. Люди следуют призванию и ценностям.
* **Эволюционная цель.**Прибыль — это побочный продукт выполненной работы. В бирюзовых организациях стратегию не спускают сверху. Бюджеты используются для принятия решений, а не для отслеживания KPI.

Много ли в мире организаций, которые соответствуют всем этим признакам? Фредерик Лалу привел примеры одиннадцати компаний. Среди них — Buurtzorg (медицинский уход на дому, Нидерланды), Patagonia (одежда для активного отдыха, США), FAVI (меднолитейный завод, Франция), Берлинская евангелическая школа, Morning Star (переработка помидоров, США) и другие. Как поясняет управляющий партнер консалтинговой компании «Правила игры» Сергей Бехтерев, который лично посетил семь организаций «списка Лалу», он не слышал, чтобы на Западе на конференциях активно обсуждали бирюзовые организации. Зато в России тема неизменно вызывает дебаты. Причин здесь несколько.

В России, по мнению Бехтерева, некоторые менеджеры рассчитывают на волшебную пилюлю. А Лалу подал свои идеи в яркой упаковке, кажется, что их можно легко внедрить. По словам консультанта, сегодня в России многие компании называют себя бирюзовыми, но по сути таковыми не являются, а под бирюзовостью часто скрывается управленческий бардак. Сделав бизнес самоуправляемым, менеджеры также хотели бы освободить время для других проектов и снять с себя ответственность. Кого-то, например, вдохновляет опыт генерального директора Qiwi Сергея Солонина, который отправился в многомесячное кругосветное путешествие, а компания продолжает успешно развиваться.

Руководители, задумавшиеся о внедрении самоуправления, должны быть готовы к сложностям. Во-первых, говорит Сергей Бехтерев, для начала нужно овладеть приемами традиционного менеджмента — ни один бизнес из «списка Лалу» от них полностью не отказывается. Во-вторых, многим кажется, что самоуправление — это демократия, но, как отмечает глава банка «Точка» Борис Дьяконов, холакратия даже более жесткая система, чем классический менеджмент. В основном документе холакратии — конституции — прописано все, вплоть до фраз, которые надо говорить сотрудникам. Компания «Кнопка» отказалась от холакратии после двух с лишним лет внедрения. Один из основателей «Кнопки» Андрей Завьялов объяснил причину так: «Процесс стал превалировать над результатом. Тебе надо быстро что-то сделать, а у тебя процедур на полчаса».

В-третьих, для бирюзовых компаний важен принцип «все знают все» — тогда сразу видно, кто из членов команды отклонился в сторону. «Без подобной информационной прозрачности самоуправление работать не будет», — добавляет Сергей Бехтерев. Для создания такой среды требуется серьезная ИТ-платформа.

В четвертых, самоуправление — инструмент для работы со зрелыми независимыми людьми, осознающими свое призвание, им не нужен начальник, который будет ставить задачи. Но если люди не готовы к такому, внедрять новшества будет нелегко. Например, в Awаtera честно признаются, что недооценили сложность задачи. Слияние компаний, смена руководителей и переезд офиса привели к тому, что организацию в течение года покинули около 30% сотрудников. «Мы решили поощрять инициативу снизу, чтобы сотрудники предлагали свои идеи, но в ответ часто слышали критику. Возможно, людям мешал стресс», — рассказывает Алексей Шестериков. В итоге решили действовать сверху и начать с команды топ-менеджеров. Например, ввели для всех одинаковые зарплаты и каждого сделали миноритарным акционером. Кроме того, у высших руководителей одинаковые KPI — они зависят только от чистой прибыли компании. Следующий шаг — сделать топ-менеджеров взаимозаменяемыми, а затем ротировать их по направлениям.

Наконец, самоуправляемая организация, по сути, принадлежит самой себе, а не собственнику, и с этим владельцу бывает сложно смириться. Если сотрудники все видят, он не сможет нанимать людей или тратить прибыль по своему усмотрению. Например, Алексей Шестериков признается, что пока не готов отдать рядовому персоналу финансовые рычаги, хотя решение 90% финансовых вопросов передал команде топ-менеджеров.

Но даже если преодолеть все перечисленные трудности, нет гарантии, что подход, описанный Лалу, будет эффективен. Научных исследований того, как самоуправление влияет на прибыльность бизнеса, пока нет. Однако российские компании, внедряющие различные методы самоуправления, видят в развитии этой модели будущее.

**Банк без начальников**

«С “бирюзой” у нас длительные и непростые отношения», — сказал глава Сбербанка Герман Греф в декабре 2018 года во время прямой линии с сотрудниками. И признал, что первый проект по внедрению бирюзового управления провалился — продажи в пилотных офисах упали более чем вдвое. Но Сбербанк не отказался от идеи самоуправления. Правда, новые практики здесь больше не называют бирюзовыми, разве что по привычке.

Эксперимент начался в 2016 году, когда председатель Среднерусского банка Сбербанка рассказал подчиненным о книге Лалу и загорелся желанием реализовать эту концепцию. Его поддержали руководители пяти офисов в Балашихе. Сотрудникам рассказали о базовых бирюзовых принципах, а их наставниками выступили топ-менеджеры и психологи. Офисы получили максимальные полномочия — им разрешили вносить изменения в установленные стандарты работы, не придерживаться плановых показателей, самим определять условия работы и технологии обслуживания клиентов, самостоятельно распределять премиальный фонд. Начальников не стало, а их обязанности сотрудники делили по договоренности.

Через год выяснилось, что привить бирюзовый подход людям, которые привыкли работать в других условиях, не так просто. В офисах сменилось почти 80% персонала: кому-то новые условия показались некомфортными, не все ожидания оправдались, возникали конфликты из-за того, кто какую роль будет играть. Кроме того, в бирюзовых организациях тоже важен результат. В Сбербанке оценивают финансовые показатели работы офисов, удовлетворенность клиентов (NPS) и удовлетворенность сотрудников. По объему продаж пилотные точки серь­езно отстали от сопоставимых традиционных офисов, а показатель удовлетворенности клиентов не вырос.

Сейчас в Балашихе нет бирюзовых офисов — все они вернулись к прежней системе работы. Но Сбербанк извлек уроки из этого опыта. Как отмечает старший вице-президент, руководитель блока «Сеть продаж» Сбербанка Сергей Мальцев, главное условие для внедрения бирюзовых практик — зрелость команд. Люди должны быть профессионалами, знать стандарты индустрии, владеть базовыми технологиями. Кроме того, неправильно вводить «бирюзу» в отдельно взятом офисе — организация должна меняться на всех уровнях. Сотрудникам Сбербанка не хватает свободы действий, чтобы решать клиентские вопросы здесь и сейчас.

**ШКОЛА САМОУПРАВЛЕНИЯ**

По мнению создателя холакратии Брайана Робертсона, бирюзовая модель управления — это набор принципов. Но чтобы их внедрить, нужны конкретные методики. Существуют разные школы в развитии самоуправления. Управляющий партнер консалтинговой компании «Правила игры» Сергей Бехтерев выделяет три направления.  
   
**1. Ролевая методология.** По сути, это система коллективного управления, где участники распределяются по ролям и задачам и объединяются в структуры в виде кругов. Старейшая из систем называется социократия, позже из нее выросли социократия 3.0 (соавтор — Джеймс Прист), холакратия Брайана Робертсона, а также модель Collab, разработанная Сесиль Грин. Самая жесткая модель — холакратия, здесь все процедуры закреплены в конституции.  
   
**2. Методология дуальных обещаний.** В данном случае функциональные роли не важны, важнее, как общаются и договариваются между собой конкретные люди. Первое правило — принуждать другого человека запрещено, его можно только попросить. Второе правило — если люди договорились, то договоренности должны выполняться. Такую систему разработал Крис Рафер ­— основатель компании Morning Star из «списка Лалу». Эту же модель взяла за основу российская сеть «Вкусвилл».  
   
**3. Автономные команды.** Так работает еще одна компания из «списка Лалу» — голландская Buurtzorg. Ее сотрудники ухаживают за больными на дому. Независимые самоуправляемые команды медсестер берут на себя всю ответственность за определенное количество пациентов, сами оценивают их состояние и принимают план ухода, ведут документацию и т. д. Компания быстро растет благодаря удовлетворенности клиентов и эффективному управлению издержками.

Второй этап эксперимента начался в Пензе около года назад. Инициатором выступили центральный аппарат Сбербанка и председатель территориального банка, к проекту подключились 43 офиса. Правда, на этот раз менеджеры действовали централизованно — сначала вырабатывали новые практики, тестировали, а потом другие точки их перенимали. Например, опытным путем выяснили, что не стоит отказываться от руководителя офиса — в команде должен быть лидер, за которым остается последнее слово. Но его роль меняется — он не сидит в кабинете, а тоже обслуживает клиентов. По сути, становится коучем или играющим тренером.

Годовые результаты продаж в Пензенском отделении оказались сопоставимы со средними показателями по банку. Но почти на 30% вырос клиентский NPS и на 20—30% — вовлеченность сотрудников. Новый опыт Сбербанк собирается тиражировать во всех территориальных подразделениях. «Мы поняли, какие элементы можно масштабировать, и усвоили, что нельзя давать всем одинаковые полномочия. Но если мы видим готовность команды и ее профессиональную зрелость, она получит новые возможности», — говорит Сергей Мальцев.

В 2019 году Сбербанк распределит офисы по всей стране по трем уровням или лигам. «Это не в чистом виде “бирюза”, — подчеркивает Мальцев. — Мы просто даем нашим офисам больше самостоятельности». В первую лигу войдут зрелые команды, которые следуют стандартам, поддерживают высокий уровень обслуживания, совершают минимум операционных ошибок. Таких офисов примерно 15—20%. Они получат максимальные полномочия — к ним не будет приезжать с инспекцией вышестоящий руководитель, они смогут сами принимать решение о найме новых сотрудников. Кроме того, им выделят бюджет на решение клиентских вопросов. Появится премиальный фонд, который будут распределять самостоятельно. Зарплаты сотрудников в офисах пока различаются, и роли четко закреплены за людьми, но со временем грань между ролями будет стираться. По ряду операций сотрудники смогут принимать решение сразу, не обращаясь наверх, — скажем, в случае спорных транзакций. «Доверие стимулирует людей принимать больше ответственности за результат и, самое главное, ­за клиентский опыт», — подчеркивает Мальцев.

Во вторую лигу попадет большинство офисов Сбербанка, они получат чуть меньше полномочий. Третья лига предназначена для команд, где много новичков, не очень опытный руководитель. Чтобы команды могли переходить из одной лиги в другую, в банке разработали обучающую программу с элементами геймификации. В частности, Сбербанк использует интеллектуальную систему управления (ИСУ), которая анализирует действия сотрудника при работе с клиентами. Раньше она фиксировала отклонения от стандартов, а сейчас, скорее, играет роль помощника и дает подсказки.

В Сбербанке пока не знают, до каких пределов будут развивать самостоятельность команд. Но уже сейчас понятно, что внедрение элементов самоуправления позволит сократить число менеджеров, которые стоят над руководителями офисов. Сейчас один менеджер «опекает» 13—14 точек, а в будущем он сможет уделять внимание 18—21 офисам.

**Сеть обещаний**

В 2012 году основатель «Вкусвилла» Андрей Кривенко прочитал в «Harvard Business Review — Россия» статью Гэри Хэмела [«Сначала увольте начальников»](https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/a11165). Автор описывал компанию Morning Star, внедрившую систему обещаний, которая помогала сотрудникам наладить коммуникацию. Кривенко заинтересовал этот подход. Сотрудники ездили в США, посещали Morning Star. Не все, что они узнали, соответствовало написанному в статье — выяснилось, что Morning Star использует около 800 KPI. В итоге «Вкусвилл» взял за образец систему, описанную Хэмелом, дополнив ее своими наработками.

«Безответственность сотрудников — это в большей степени проблема системы, а не конкретного человека, — рассуждает управляющий информацией “Вкусвилла” Валерий Разгуляев. — Но мы можем изменить ситуацию, если дадим человеку не только ответственность, но и права». Компания начала с выяснения того, что важно для клиентов. Покупателей не интересуют абстрактные процессы, им нужен результат — чтобы магазин был чистый и находился рядом с домом, продукты были свежими, а продавцы — вежливыми. «Вкусвилл» сформировал совет управляющих из руководителей, которые гарантировали выполнение этих базовых обещаний. Обещание — это всегда конкретный результат: не «приложу все силы, чтобы груз доставить вовремя», а именно «груз будет доставлен вовремя». Человек, давший обещание, имеет право запросить ресурсы, которые потребуются для выполнения задачи, и сотрудники, от которых это зависит, также дают ему обещания. Обещание следует отличать от поручений. Поручение — это задача, которую один человек ставит перед другим, тогда как обещание — добровольная ответственность, ее сотрудник готов взять на себя, понимая, что сможет все выполнить.

Во «Вкусвилле» выделяют три типа обещаний: базовые, которые компания дает клиентам; поддерживающие (требуются сотрудникам для выполнения базовых обещаний); обеспечивающие (их дают офисные подразделения — бухгалтерия, юристы и др.). Сначала список взаимных обещаний и результаты их выполнения фиксировали в Excel, затем данные перевели в 1С, чтобы их видели все сотрудники. В первое время в компании было около 200 обещаний, сейчас их менее 100 — некоторые устарели, к тому же многие сотрудники научились взаимодействовать, не фиксируя договоренности письменно.

С помощью системы обещаний компания смогла решить много задач. Например, одна из самых сложных — вовремя убирать с полок продукты с истекшим сроком годности. Идею подсказали сами сотрудники, у которых спросили, какие права и ресурсы им для этого нужны. Обычно на упаковке продукта указывают дату изготовления и срок хранения — продавцу приходилось складывать числа, и иногда это приводило к ошибкам. Но если на товаре поставить метку «годен до такого-то числа», контролировать сроки намного проще. Технологи дали обещание сделать подобную метку, выполнили его, и «просрочка» на полках сети уменьшилась радикально.

«Вкусвилл» давно не устраивает общих вечеринок для сотрудников, потому что, по словам Валерия Разгуляева, «покупателям наши корпоративы ни к чему». Однако внутри подразделений сотрудники могут не только отмечать любые праздники, но и взять на организацию деньги из общей кассы. Доверие — пожалуй, главный принцип работы «Вкусвилла». Бюджета в компании нет, как нет и KPI, — здесь это ругательные слова. Доступ к счету имеют все сотрудники офиса, правда, если требуемая сумма превышает 250 тыс. руб., надо получить одобрение совета управляющих. Штрафов тоже нет — если сотрудник обнаружит недостачу или просроченный товар, никого не накажут. «Недоверие стоит дорого, поэтому мы много экономим благодаря доверию», — говорит Валерий Разгуляев. Например, водитель «Вкусвилла» привозит товар ночью, когда нет пробок, открывает магазин своим ключом, загружает продукты в холодильник, а утром продавец все оформляет. Не нужно тратить время на пересчет, заполнение бумаг, нет простоя транспорта. По словам Разгуляева, недостача в компании составляет 0,5% от выручки, в обычной продуктовой рознице этот показатель в несколько раз выше.

Впрочем, во «Вкусвилле» не только доверяют, но и проверяют — с помощью ИТ-системы. Если какие-то транзакции вызывают сомнение, с ними разбираются пост­фактум. Например, в спорных случаях продавец имеет право пробивать товар по цене, которая отличается от ценника, но, если отклонение происходит слишком часто, будут выяснять причину. Если сотрудник часто использует собственную бонусную карту, его покупки могут проверить — прокатывать карту за клиента запрещено. «Ошибки мы прощаем, а злой умысел — нет», — объясняет Разгуляев. Ежемесячно компания увольняет 15—20 человек (всего в сети работают 7 тыс. сотрудников).

В 2016 году во «Вкусвилле» задумались о расширении самоуправления, и на эту мысль их натолкнула книга Лалу. «Мы столкнулись с болезнью роста, когда люди теряют инициативу, и поняли, что так работать не хотим», — говорит Валерий Разгуляев. По его мнению, снизу продвигать идею самоуправления сложно, нужны осознанные сотрудники, которые редко задерживаются среди «рядовых». А если сверху — возникнет сопротивление и формальное принятие. Лучший вариант — внедрять «сбоку», когда кто-то внутри помогает и готов взять ответственность на себя. Проект пытались «проращивать» одновременно в разных отделах. В первом подразделении, где тестировали концепцию, руководитель ушла в декрет, а отдел не только продолжал работать, но и развивался. В новую схему поверили и остальные.

В магазинах тоже внедряли самоуправление. В каждой точке работает до 15 человек, а роль директора играет помощник по рознице, обслуживая по 15—25­ магазинов. Были случаи, когда коллектив его даже увольнял, потому что тот плохо помогал. Сейчас компания стремится к тому, чтобы руководители стали тренерами и научили коллектив работать без них. Например, обычно график работы продавцов составлял помощник по рознице, но теперь нужно, чтобы сотрудники делали это самостоятельно, не переругавшись друг с другом. По словам Разгуляева, магазины, которые уже перешли на полное самоуправление, показывают хорошие результаты. Так, для украшения зала к новому году они затратили меньше усилий и ресурсов по сравнению с другими точками сети.

Самоуправление способствует развитию инициативы. Каждый сотрудник «Вкусвилла» может предложить свой проект — если бюджет менее 100 тыс. руб., его запускают сразу, при большей сумме идею рассматривает специальный комитет. Продавец одного магазина купила корзинки и сделала подарочные наборы с продуктами. Оказалось, спрос на них есть, и идею масштабировали.

Кадровые вопросы подразделения «Вкусвилла» теперь тоже решают самостоятельно. HR-департамент расформировали, когда случился форс-мажор: перед открытием точки выяснилось, что работать там некому, розница подавала заявку, но забраковала кандидатов. Тогда ответственность за подбор кадров передали командам, и они справились. Возможно, когда-нибудь в компании откроют информацию о зарплатах. Во всяком случае, когда по ошибке программиста эти сведения стали доступны всем сотрудникам, ничего страшного не случилось.

«Наш рост — это заслуга нашей модели управления», — считает Валерий Разгуляев. За 2018 год компания открыла 250 новых магазинов (всего более 700), а выручка составила 62 млрд руб. Компания тратит на управление (аренду и обеспечение офиса, а также сотрудников, которые не занимаются продажами) всего 1,5% от выручки, включая все налоги и отчисления от зарплат, тогда как другие ритейлеры — в полтора–два раза больше. Текучка персонала составляет 40% в год (у многих ритейлеров — 80—100%). При этом «Вкусвилл» не считает себя бирюзовой компанией — здесь есть три уровня иерархии и нет целостности сотрудников в понимании Лалу — многие работают за зарплату. «Вопрос не в том, бирюзовый ли ты по всем пунктам, а движешься ты в этом направлении или нет», — подчеркивает Разгуляев.

**Финансовая лаборатория**

«Я вообще не знаю, что такое бирюзовая компания, — говорит Максим Гапонов, лид круга коллаборативных практик компании Qiwi. — Вместо слова “бирюзовый” мы вкладываем в нашу систему управления конкретный смысл — нам важно решать задачи бизнеса».

Генеральный директор Qiwi Сергей Солонин с самого начала стремился к самоуправлению и исследовал ­разные подходы. Вдохновившись опытом компаний Valve и Zappos, он решил создать гибкую сетевую организацию, которая могла бы подстраиваться под реалии бизнеса. Эксперименты шли постоянно, структура провайдера финансовых сервисов менялась несколько раз. В Qiwi объе­динили людей в продуктовые команды, отказались от кабинетов, упразднили громкие должности. На полторы тысячи человек осталось три уровня иерархии.

На этом в Qiwi не остановились и решили поближе познакомиться с холакратией — привозили для консультаций ее автора Брайана Робертсона, сами ездили на тренинги. Но поняли, что система им не подходит. «Внедряя модель Робертсона, генеральный директор должен отказаться от своей власти в пользу довольно строгого свода правил — конституции холакратии, — говорит Максим Гапонов. — Однако разрушать управленческий хребет небезопасно для бизнеса, может возникнуть хаос, особенно в первое время. Мы хотели этого избежать». В Qiwi также не видели смысла переформатировать всю структуру компании в виде кругов, как должно быть в холакратии. Если направление не подразумевает работу в условиях неопределенности (операционная деятельность, бухгалтерия, экономическая безопасность и т. д.), то эффективнее сохранить там иерархию и классический менеджмент.

В 2016 году Солонин случайно наткнулся на книгу Сесиль Грин, которая разработала систему коллаборативного управления Collab (Cecile M. Green. Collaboration that Works: A Ruthlessly Practical Handbook for a Generative World). Методология Грин близка к холакратии, но построена по другим принципам. Компания запустила Collab в пилотном режиме на группе сотрудников, начала создавать круги, выстраивать процессы взаимодействия между людьми. Но пришла к выводу, что подход Грин недостаточно проработан для крупного бизнеса, некоторые практики оказались поверхностными. Кроме того, Collab — закрытая система, описывающая конкретную последовательность действий для любого возможного события. Контекст не учитывался, что ограничивало Qiwi.

В 2017 году компания начала разрабатывать собственный метод самоуправления — его назвали QLab. Несколько сотен сотрудников объединили в круги. По словам лида круга по развитию самоорганизации Натальи Чумаковой, в какой-то момент в компании было около 200 кругов, но когда изначальные задачи решили, часть кругов расформировали за ненадобностью. Сейчас в Qiwi 50—70 кругов, но, возможно, со временем и эта структура изменится.

В QLab нет конституции и многостраничного свода правил общения сотрудников. Каждое решение обсуждается с точки зрения того, может ли оно нанести вред компании или нет. В кругах у членов команды есть своя функциональная роль, и при выборе человека на эту роль компания учитывает его желание и компетенции. Полной взаимозаменяемости людей в кругах нет, но, по словам Натальи Чумаковой, компания расширяет экспертизу сотрудников, чтобы добиться пересечения компетенций между ролями. Например, уже сейчас программисты не только пишут код, но регулярно выходят в колл-центр, отвечают на звонки клиентов.

Эксперимент с QLab пока продолжается, поэтому в Qiwi параллельно с кругами существуют классические отделы — каждый сотрудник «приписан» к какому-то подразделению, формально у него есть руководитель. Сохранился и HR-департамент, который назначает компенсацию согласно системе грейдов. Информация о зарплатах в компании закрыта, а решения об изменении выплат принимает менеджер отдела. Возможно, со временем HR-департамент трансформируется, и вместо него останется центр HR-практик, который будет предлагать бизнесу конкретные методики. Но уже сейчас отдельные кадровые вопросы команды решают самостоятельно.

Похоже, в скором времени эксперименты с бирюзовыми технологиями выйдут в России на новый уровень. Венчурный фонд TealTech Capital (в числе его основателей — Андрей Кривенко из «Вкусвилла») организовал конкурс бирюзовых проектов, и в конце 2018 года заявку подали около полусотни компаний. По словам Валерия Разгуляева, который оценивал участников, в анкетах все выглядит оптимистично, но во время очного общения выяснилось, что некоторые больше говорили о само­управлении, чем реально его использовали. Тем не менее по итогам конкурса фонд планирует сформировать сообщество, которое будет делиться бирюзовыми практиками друг с другом, а победители получат помощь менторов и доступ к обучению.

Для бизнеса главное, чтобы люди имели достаточно свободы, могли принимать решения и влиять на результат. Самоуправление дает такую возможность. Эта модель подходит не всем, но использование ее отдельных элементов принесет пользу большинству компаний.

# Изгнание начальников: зачем российская компания уничтожила менеджеров как класс

Юлия Фуколова 17 ОКТЯБРЯ 2016

Старший редактор «Harvard Business Review — Россия».

Екатеринбургская компания «Кнопка» одной из первых в России отказалась от традиционной иерархии в пользу холакратии. Акционеры взяли за основу принципы самоуправляемой организации и за два года перестроили бизнес-процессы. Холакратия в «Кнопке» имеет свои особенности.



Евгений Кобзев, один из «вождей» компании «Кнопка», вспоминает фильм: во время войны тракторный завод эвакуировали в Сибирь, люди поставили станки в чистом поле и через месяц начали выпускать снаряды. «Нам тоже было некуда деваться. Без холакратии мы превратились бы в неповоротливую структуру», — говорит Кобзев.   
  
Вождей (они же основатели) в «Кнопке» пять. Компания появилась в 2013 году в Екатеринбурге, предлагает услуги бэк-офиса для компаний-клиентов: берет на себя бухгалтерию, юридическую службу, предоставляет бизнес-ассистентов. Специалисты работают удаленно, а основная клиентура находится в Москве. Изначально «Кнопка» входила в состав Банка24.ру, но после того, как в 2014 году у него отозвали лицензию, стала самостоятельной организацией.  
  
 Три года назад в «Кнопке» работало 23 сотрудника, сейчас в штате числятся 156 человек. Клиенты — около тысячи компаний на абонентском обслуживании.   
  
Чтобы наращивать масштабы бизнеса, нужно увеличивать количество сотрудников. В результате, говорит Кобзев, появляется прослойка средних менеджеров, компания становится непрозрачной, решения принимаются долго.  
  
Можно ли обойтись без армии начальников и не стоять за спиной у каждого сотрудника? Как сохранить гибкость при большом количестве клиентов? Два года назад сооснователь «Кнопки» Борис Дьяконов (сейчас он руководит онлайн-сервисом «Точка» в группе «Открытие», см. его интервью в «HBR — Россия» за апрель 2016 г.) услышал от кого-то из знакомых про самоуправляемую компанию — холакратию. Он изучил в интернете всю доступную информацию, увлек этой идеей коллег. Тем более что почва была подготовлена — в «Кнопке» уже использовали технологии agile и scrum. Правда, они больше подходят для проектной работы, в то время как обслуживание клиентов — процесс, который не заканчивается. В компании решили внедрить элементы холакратии.  
  
**Встаньте в круг**Конституция холакратических организаций — это 30 страниц текста, в котором основоположники движения расписали регламенты на все случаи жизни. Но вожди «Кнопки» не стали детально их изучать, рассчитывая разобраться во всем на ходу.  
  
Компанию разделили на круги, объединив сотрудников по функциональному признаку — бухгалтеров с бухгалтерами, юристов с юристами и т. д. Очень скоро выяснилось, что такая структура оторвана от реальности, ведь каждого клиента обслуживает команда специалистов разного профиля, они должны регулярно общаться между собой. «Мы поняли, что, выделяя круг, важно определить его предназначение — зачем он нужен компании», — говорит вождь «Кнопки» Антон Сизов.  
  
Систему пришлось переформатировать. В общей сложности получилось 16 кругов. Вожди, разработчики, маркетинг, продажи, а также сервис, который, в свою очередь, делится на подкруги по отраслям и специализации клиентов. Внутри круга у каждого своя роль, а иногда и несколько. Например, в команде, обслуживающей клиентов, шесть ролей: ведущий бухгалтер, бухгалтер по первичным документам, бухгалтер по зарплате, бухгалтер-консультант, юрист и бизнес-ассистент. Сотрудник может входить в несколько кругов — один юрист обслуживает две сервисные команды. Роли могут пересматриваться, иногда появляются новые.  
  
Менеджеров в «Кнопке» нет — сотрудники в своих кругах сами принимают решения, как им работать, главное — добиваться определенных результатов. Холакратический процесс и, по сути, управление всей компанией обеспечивают четыре управленческие роли. Люди выполняют эти функции помимо основных обязанностей.  
  
Главная фигура — lead link (связной-руководитель). Он как капитан спортивной команды играет на поле наравне со всеми, но несет ответственность за результат. Кандидата на роль lead link всегда назначает более крупный внешний круг, именно через него акционеры доносят до команды свои идеи и предложения (напрямую вмешиваться в ее деятельность никто не может). Лидер определяет предназначение ролей в своем круге, назначает и снимает людей с роли, принимая во внимание их компетенции, результаты и пожелания. Если какая-то роль не заполнена, lead link берет ее на себя. Евгений Кобзев проводит аналогию с ТСЖ — жильцы дома объединяются, выбирают правление, каждый делает то, что у него получается.  
  
Остальные управленческие роли в круге выборные. Rep link (связной-представитель) — рупор обратной связи. Он аккумулирует важную информацию из своего круга и по определенным правилам транслирует ее во внешний круг. Задача facilitator (ведущего) — вести собрания круга, прерывать спикеров, если те отклоняются от темы. Здесь важно сохранять беспристрастность — фасилитатор вправе завершить любую встречу, если она противоречит конституции. Сильных ведущих в компании пока мало, но люди постепенно учатся. Например, раз в неделю собираются и изучают конституцию. «На старте я знал ее текст лучше всех, а сегодня многие коллеги разбираются во многом больше меня», — говорит Евгений Кобзев. Наконец, задача secretary (секретарь) — фиксировать и доносить до коллег результаты холакратических процессов в круге, именно он созывает встречи, ведет записи собраний и интерпретирует их, если возникают разночтения.  
  
**Правила общения**Холакратия — это в первую очередь коммуникация, много коммуникаций. По оценке Бориса Дьяконова, как минимум один из десяти рабочих дней уходит на общение, но регламенты встреч довольно жесткие.  
  
Например, круг выбирает фасилитатора. Каждый член круга пишет на карточке имя своего кандидата, затем все по очереди приводят аргументы за него. На следующем этапе процедура повторяется, потому что кто-то может изменить решение. Человека, набравшего наибольшее количество голосов, выдвигают в кандидаты на роль и только затем слушают доводы против. Аргументировать можно только так: «Я считаю, что если роль поручить этому человеку, это повредит компании, и вот почему». В противном случае мнение не учитывается. «Цель обсуждения — не прийти к консенсусу или принять решение большинством голосов, а отметить и снять все конструктивные возражения», — говорит Антон Сизов. Если возражения серьезные (например, у кандидата большая нагрузка, он будет хуже выполнять основную работу) и снять их не удается, процедуру начинают заново.  
  
Поначалу обсуждение в кругах занимало много времени, но потом люди научились делать это быстро, иногда — всего за четверть часа.  
  
Все важные решения круг принимает на собраниях. Сбор проходит в строго назначенное время, никто не может его отменить или перенести. Каждый день люди тратят несколько минут на тактическую встречу — оценивают результаты предыдущего дня, обсуждают оперативные вопросы (скажем, в офисе отключили свет, надо перебраться в коворкинг). Стратегические встречи проходят раз в две недели — здесь решают проблемы, которые не удалось устранить в рабочем порядке. Управленческие собрания созывают по необходимости, на них обсуждают, как работать дальше. Например, стоит ли ввести новую роль, создать новый круг внутри своего круга или, наоборот, расформировать.  
  
Круги, регламенты и прочие формальности — это всего лишь форма, подчеркивает Антон Сизов. Суть холакратии не в этом. Бизнес-тренер из Амстердама Дидерик Янсе, с которым вожди «Кнопки» несколько раз консультировались по скайпу, сформулировал ее так: «Точки напряженности — узкие места, которые мешают работе конкретного человека или круга, — это топливо для развития». Каждый круг должен постоянно искать эти точки и их ликвидировать.  
  
  Но где их искать, как правильно формулировать и выносить на собрание круга? С этими простыми, на первый взгляд, задачами сначала справлялись немногие. Бухгалтер, работа которого зависела от ИТ-поддержки, ругал системных администраторов, переходя на личности, вместо того чтобы высказаться корректно: «Программа 1С долго висела, и это мешало нашей работе. Мы пытались обсудить проблему с сисадминами, но ничего не решили, поэтому выносим ее на круг». Сейчас проблемы обсуждают гораздо конструктивнее, за этим следят фасилитаторы.  
  
Если напряжение не удается снять внутри круга, rep link выносит проблему на внешний круг и приглашает к обсуждению всех заинтересованных людей. Иногда для решения проблемы нужно изменить структуру кругов или «перетряхнуть» роли, это можно сделать быстро. Например, недавно в «Кнопке» решили усилить обратную связь от клиентов, и во всех сервисных кругах ввели роль с условным названием «качестволог». Кто-то из сотрудников возьмет на себя эту функцию полностью или частично.  
  
**Упразднение KPI и иерархии**В офисе «Кнопки» висят три монитора с табличками. «Вот эта команда уже сдала отчетность в пенсионный фонд, а другим нужно сдать еще 10 отчетов, — анализирует данные Антон Сизов. — По уплате НДС все молодцы. А здесь непорядок, задержали ответ клиенту».  
  
  Каждый день все сотрудники компании на несколько минут собираются в холле и оценивают, как изменились их показатели. У каждого круга свои метрики: у маркетинга — количество за­явок, у продаж — конверсия заявок, число заключенных контрактов. Сервисные подразделения должны качественно обслуживать предпринимателей — оптимизировать налоги, сдавать отчетность, решать повседневные задачи. Учет идет по каждой задаче — процент вовремя сданной отчетности, количество проверенных документов, выполненных клиентских поручений и т. д. На уровне компании отслеживают другие метрики — в частности, NPS (Net Promoter Score, индекс потребительской лояльности). Антон Сизов отмечает, что компания принципиально не использует KPI, «потому что люди начинают работать на эти показатели, забывая об истинных интересах бизнеса и клиентов».  
  
Если какие-то метрики просели, круг должен обсудить, в чем дело. Найти и решить проблему — головная боль lead link. Если он ничего не предпринимает, его самого могут лишить роли. В «Кнопке» был случай, когда lead link бездействовал, потому что в кругу все были друзьями. Вмешаться через его голову вожди не имели права. В итоге внешний круг снял связного-руководителя и назначил нового человека. В других кругах были похожие ситуации, и после третьего «увольнения» люди, выполняющие обязанности lead link, наконец осознали свою ответственность за результат команды.  
  
Привыкнуть к холакратии смогли не все сотрудники «Кнопки». По словам Антона Сизова, за три года из компании уволились 64 человека. Многим людям не нужна самостоятельность — без руководителя, который раздает указания и принимает решения, у них получается плохо. Кому-то не нравится, что в «Кнопке» невозможно сделать традиционную карьеру — здесь нет менеджеров, кабинетов и солидных должностей на визитках. Но отказываться от принципов холакратии вожди не собираются. Евгений Кобзев как-то привел в компанию старого друга, но у него работа не заладилась. Lead link круга решил снять его с роли и на всякий случай пришел к Евгению посоветоваться. «Я ответил: “Снимай, потому что, если этого не сделать, в холакратию никто не будет верить”, — говорит Кобзев. — Друг в итоге обиделся и ушел».  
  
Впрочем, найти нового бухгалтера и юриста несложно, а если сотрудник хочет развиваться, ему готовы создать все условия, в том числе финансовые. Но мотивационная политика «Кнопки» отличается от принятой в «классической» холакратии, которую внедряют Zappos и другие компании, она более простая.  
  
Размер зарплат в «Кнопке» не обсуждают — это закрытая информация. Конкретную сумму устанавливают во время собеседования, людям на управленческих ролях ничего не доплачивают. Раз в полгода вожди беседуют с каждым сотрудником, и, если результаты его работы отвечают определенным критериям, ему поднимают зарплату. Критерии не связаны с выполнением метрик или с профессиональным ростом сотрудника — оценивается деятельность человека в целом и его готовность к изменениям. Скажем, бухгалтер должен иметь хорошие навыки работы в команде, эффективно коммуницировать с клиентами и с остальными сотрудниками, участвовать в экспериментах по изменению своих бизнес-процессов, брать на себя повышенную нагрузку, обучать коллег. Евгений Кобзев приводит такой пример: сотрудник, два года назад устроившийся в компанию юристом, сейчас обучает коллег и вносит предложения по изменению сервисов «Кнопки». Его доходы за это время удвоились. Но есть люди, которым зарплату ни разу не повышали.  
  
**Братство кольца**  
  
В июле 2016 года «Кнопка» впервые за три года получила операционную прибыль. «За это время нам пришлось не раз менять продукт, мы научились считать деньги и принимать решения», — говорит Евгений Кобзев. Помогла ли в этом холакратия — вопрос непростой. «Наверное, при разумном директивном менеджменте компания быстрее бы доехала до светлого будущего, — рассуждает Борис Дьяконов. — С другой стороны, для стартапа, который только нащупывает бизнес-модель, возможность быстро перестраиваться дорогого стоит». По мнению Антона Сизова, холакратия порой тормозила работу: «Мы тратили силы и время на обсуждение процедур, хотя могли бы заняться чем-нибудь другим». Тем не менее, вожди «Кнопки» рассматривают холакратию как инвестицию в будущее, и вот почему.  
  
**1. Холакратия придает бизнесу гибкость.** «Во многих компаниях расформировать отдел — целая проблема, менеджеры цепляются за власть, борются за влияние. Мы от этого застрахованы», — говорит Кобзев.  
  
**2. Экономия на менеджерах.** Количество команд в «Кнопке» со временем увеличится, но ни в одной из них не будет начальника (которому пришлось бы платить в среднем в полтора раза больше, чем обычному бухгалтеру).  
**3. В традиционных компаниях решения принимают одни люди, а исполняют, как правило, другие, поэтому возникают проблемы с ответственностью.** В «Кнопке» такого нет — люди сами решают проблемы в рамках своей компетенции и не пытаются переложить ответственность на вышестоящих.  
  
**4. Люди охотно делают то, что им нравится.** Каждый сотрудник через какое-то время находит роль, в которой может максимально себя проявить. «Некоторые люди уже раз пять меняли свои роли», — говорит Антон Сизов. Например, у одной сотрудницы «Кнопки» раньше была своя бухгалтерская компания. Сначала она помогала «Кнопке» стартовать, объясняла, как устроен этот бизнес, потом занималась обучением бухгалтеров, перешла в команду продаж, а сейчас работает с новыми клиентами.  
  
**5. Каждый человек может влиять на решения, принимаемые в компании.** И даже на самом верху в принятии решении участвуют rep link всех кругов.  
  
Безусловно, в холакратии есть свои подводные камни. От сотрудников требуется осо­знанность и определенный уровень зрелости. В подобной системе не выживают люди с раздутым «эго», и иногда приходится расставаться и с хорошими специалистами, а это всегда болезненно. В любом случае холакратия — это процесс постоянного обновления, ее нельзя внедрить раз и навсегда.

Майнинг криптовалюты – правовое регулирование, налогообложение и судебная практика11 марта 2019 в 12:08  
Краткое содержание:Суть явленияБлагоприятные регионыОборудованиеЗаконодательная базаОбсуждениеНа данный момент практически все слышали такие странные слова, как «майнинг», «криптовалюта», «айсик», «майнер», «токены», «биткоин» и прочие «-коины». Хотя уже ажиотаж утих.   
  
Суть явленияЕсли кратко, майнинг – это процесс добычи криптовалюты с помощью вычислительной техники. Майнеры решают математические задачи и за это получают криптовалюту, при этом чем более мощное оборудование используется, тем больше они зарабатывают. Майнинг также обеспечивает транзакции и поддерживает децентрализацию системы.Чем больше курс криптовалюты, тем доходность майнинга выше. Ну и соответственно от этого и зависит, сколько в итоге майнер получит реальных денег. Сложность отражает общий хешрейт сети, общую мощность устройств, включенных и работающих для добычи криптовалюты. Поскольку эмиссия равномерна, количество добытых монет в системе примерно одинаковое за единицу времени, чем большее количество устройств включено, тем меньше добывает каждое устройство на единицу мощности. Кроме того, майнеры зарабатывают транзакционные комиссии, которые платят пользователи при отправке криптовалют между кошельками.Можно произвести расчеты, основываясь на известных исходных данных. Всего биткоинов может быть выпущено 21 млн монет. Последний биткоин будет добыт только в 2140 году, несмотря на то что количество майнеров постоянно увеличивается и возрастают мощности, которые вовлекают в процесс. Даже если привлечь мощности всех машин и использовать всю электроэнергию земли, добыть биткоины быстрее не получится. Сейчас примерно каждые несколько минут майнерами добывается блок в 12,5 монет BTC. При этом для майнеров это лотерея. Блок сформирует лишь один майнер, и он получит все вознаграждение. Чтобы увеличить шансы, майнеры объединяются в пулы – если какой-то аппарат из пула, неважно, кому он принадлежит, формирует блок – пул получает вознаграждение и делит его пропорционально между всеми участниками.Изначально майнинг осуществлялся на обычных компьютерах. До сих пор для многих криптовалют используются видеокарты, так как они созданы для быстрого решения множества задач одновременно. Однако в сети майнинг биткоинов на видеокарте стал неэффективен, поскольку были разработаны специальные, гораздо более мощные устройства. На сегодняшний день самыми эффективными устройствами для добычи криптовалюты являются ASIC-майнеры. Устройства, созданные на специализированных для работы в определенном алгоритме чипах. Устройства ASIC, как правило, имеют высокую энергоэффективность, компактные размеры, направленное охлаждение, что делает их популярными для промышленного майнинга.Благоприятные регионыМайнинг криптовалюты связан с потреблением огромного количества электроэнергии, которое устройства перерабатывают в тепловую энергию. Именно поэтому они требуют постоянного охлаждения. При выборе площадки для производства криптовалюты, компании ориентируются в первую очередь на стоимость электричества, а также на климатические особенности. Россия, а особенно сибирские регионы с каскадами ГЭС и холодным климатом, обладают огромным потенциалом для майнинга.Особенно интересны такие регионы, как Иркутская область, Красноярский край, Республика Хакасия, где существует избыток электроэнергии и, как следствие, низкие тарифы – до 2 руб./кВт\*ч. В текущих условиях, когда криптовалютный рынок уже с января 2018 года находится в затяжном падении, а сложность начала уменьшаться только в октябре (пользователи начали выключать майнеры из-за отсутствия рентабельности), расходы на электроэнергию в некоторых регионах и странах превысили доходы в криптовалюте.ОборудованиеСтоит отметить, что Федеральная таможенная служба РФ ввела ограничения на ввоз майнингового оборудования в Россию на основании решения Коллегии Евразийской экономической комиссии от 21.04.2015 г. № 30 «О мерах нетарифного регулирования». Видеокарты и построенные на их основе фермы по-прежнему можно ввозить свободно, а вот ASIC – устройства, «заточенные» специально для добычи определенных криптовалют, – попали под ограничение. Чтобы ввезти их, нужно получить положительное заключение ФСБ или лицензию Минпромторга России на ввозимый тип аппаратов.Законодательная базаВнесен законопроект 419059-7 «О цифровых финансовых активах», относящий майнинг к предпринимательской деятельности. Сейчас он находится на стадии рассмотрения. Если проект закона будет принят, физическим лицам будет запрещено добывать криптовалюты без регистрации ИП или юридического лица. После регистрации придется уплачивать налоги по ставкам, зафиксированным в законодательстве. Правда, данный законопроект, принятый в первом чтении летом, уже несколько раз перерабатывался – не ясно, останутся ли в нем криптовалюты и майнинг как таковой (по одной из версий домашний майнинг физлиц не является предпринимательской деятельностью, если не превышается уровень энергопотребления). Исключение их из законопроекта приведет к продолжению ситуации правовой неопределенности.В отличие от иных стран (в том числе и от РФ) Беларусь может похвастаться полноценным законодательным регулированием криптовалют и майнинга, введенным декретом Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой экономики».Данный декрет полностью легализует криптовалюты, которые признаются средством обмена, а для майнинга предоставляется льготный налоговый режим.Согласно декрету до 2023 года для физических лиц, не осуществляющих предпринимательскую деятельность (когда деятельность осуществляется лично без привлечения третьих лиц), доходы от майнинга не подлежат налогообложению подоходным налогом, для юридических лиц и ИП доходы от майнинга не подлежат налогообложению налогом на прибыль, оборот криптовалют и токенов не облагается НДС, не облагаются налогами операции по обмену одной криптовалюты на другую криптовалюту.В целях бухгалтерского учета добытая криптовалюта является «активом» и отражается в бухгалтерском учете в соответствии с национальным стандартом бухгалтерского учета и отчетности Республики Беларусь «Цифровые знаки (токены)».Минусом белорусского регулирования является условие о том, что оборот криптовалют на территории Беларуси возможен только через резидентов специальной регуляторной «песочницы» – Парка высоких технологий (ПВТ), однако нет запрета осуществлять обмен и оборот вне территории Беларуси. Также в декрете нет прямого указания на то, что юридические лица и ИП могут осуществлять майнинг вне ПВТ, что некоторые специалисты списывают на недостаток юридической техники документа. Тем не менее с уверенностью можно говорить только о том, что указанные гарантии и привилегии будут распространяться только на резидентов белорусского ПВТ.Интересна ли вам была данная статья?  
Проголосовало:  
84Проголосуйте, чтобы увидеть результаты  
  
'Использована информация юридической социальной сети https://www.9111.ru'

# Загадочный русский менеджмент: пора меняться!

**30 января 2019**|**Манфред Кетс де Врис**

Пару лет назад я консультировал одну российскую компанию. Чтобы разговорить команду топ-менеджеров, я предложил каждому рассказать о себе нечто необычное, известное ему одному. Я часто использую это упражнение: оно отлично помогает растопить лед в отношениях. Но на этот раз все пошло не так: лишь несколько человек нехотя что-то бормотали, пытаясь вспомнить случаи из своей жизни. В другой раз я попросил этих же руководителей сформулировать идеи о том, как должна развиваться их организация. И вновь ничего не вышло: люди боялись открыть рот. Они считали, что не вправе высказываться без главного акционера, и твердили: «Надо понять, чего хочет он». Никто не был готов проявить инициативу и взять на себя ­ответственность.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Российские лидерские практики зачастую отличаются от западных. Топ-менеджеры предпочитают не высказываться без одобрения высшего руководства, но в то же время стремятся контролировать каждый шаг своих подчиненных.  
   
**Причины**  
Управленческая специфика тесно связана с особенностями национального характера. Те, в свою очередь, определяются богатой, но непростой историей и культурой России.  
   
**Решение**  
Российским менеджерам нужно отказаться от авторитарного стиля руководства и сделать ставку на авторитет. Чтобы подход к управлению изменился навсегда, необходимы реформы в политике, экономике и образовании.

Эти и другие случаи убедили меня в том, что лидерские практики в России зачастую существенно отличаются от западных. Чтобы лучше понять, в чем состоят отличия и как они влияют на работу менеджеров и отношения в организациях, я проанализировал свой опыт сотрудничества с российскими компаниями и провел интервью с сотнями топ-менеджеров. А чтобы проследить истоки российской управленческой специфики и — шире — картины мира всей нации, обратился к истории и культуре страны. Проведенный анализ подвел меня к мысли о том, что топ-менеджерам, чтобы добиться успеха, в том числе на международной арене, необходимо усвоить новые модели лидерства. Сделать это, не выходя за рамки одной ­узкой области — управленческой, невозможно. Такая трансформация потребует пересмотра многих аспектов жизни общества — политического, экономического, социального, культурного и т. д. В чем, на мой взгляд, должны состоять основные перемены, я расскажу в этой статье.

**Культурно-исторический контекст**

Даже в пределах одной страны все менеджеры разные, и любое обобщение некорректно. Однако, пытаясь уловить общие тенденции, я бы условно разделил российских руководителей на два типа: почвенники и космополиты. Если цели и устремления почвенников связаны с родиной, то космополиты ориентированы на мир, часто имеют западное образование и опыт работы с иностранными компаниями. Почвенников, в свою очередь, можно разбить на две категории: традиционалисты (старшее поколение, укорененное в коммунистическом прошлом) и модернисты (молодежь, устремленная в будущее). Хотя российские топ-менеджеры принадлежат к разным группам, их воззрения и поведение во многом определяются культурными, историческими и даже географическими особенностями страны. Перечислю ключевые факторы, повлиявшие, с моей точки зрения, на формирование национального характера.

1. **Суровый климат** наделил людей жизненной силой, придал им стойкость, выносливость и выдержку.
2. **Многочисленные исторические потрясения**, часто возникавшая необходимость противостоять захватчикам и одновременно поддерживать порядок в государстве научили жить в ожидании нападения и не доверять миру.
3. **Череда деспотичных правителей** приучила людей отказываться от власти и свобод в пользу лидера — в обмен на защиту и стабильность. И сегодня автократическое управление зачастую считается лекарством от кризисов.
4. **Воспитанная веками сельской жизни привычка полагаться на взаимную поддержку** при решении проблем заставила людей воспринимать себя как членов коллектива, ставить общественные интересы выше собственных и поддерживать друг с другом тесные связи. Акцент на личных отношениях усилился недоверием к институтам: в тяжелые времена надежнее опираться на знакомых.
5. **Неудовлетворительное качество жизни** — плохое состояние дорог, медицины, образования в ряде регионов, загрязнение окружающей среды, высокий уровень преступности — вызывает депрессивные настроения. Это, в свою очередь, настраивает на философский лад и помогает видеть в жизни сакральные смыслы.
6. **Православная церковь** с ее образами мытарств, страстей и мученичества, со взглядом на страдание как на способ стяжать милость Господа повлияла на сознание россиян: в их жизни большую роль играет самопожертвование.
7. **Крушение коммунистического строя** и разочарование в системе привели к усилению материалистских настроений. Страну захлестнуло демонстративное потребление. Приобретение материальных благ не ради удовлетворения потребностей, а из желания подчеркнуть свой статус стало способом повысить самооценку.
8. **Привыкнув к бюрократии**, которая достигла апогея в конце советского периода, люди не представляют себе жизни без запутанной системы правил и норм. Общения с чиновниками ждут с ужасом: бюрократы всех мастей могут усложнить существование тем, кто приходит к ним за поддержкой. Это вызывает ощущение беспомощности и отсутствия контроля над собственной жизнью.
9. **В стране, где все регулируют инструкции, ценится умение находить в них лазейки.** Понимая, что лобовая атака на систему ни к чему не приведет, россияне научились избегать прямой конфронтации и предпочитают уступить, переждать, зайти с тыла. Чтобы добиться чего-то, часто приходится задействовать связи и платить «услугой за услугу». Это создает богатую почву для коррупции.

Живя в такой культуре, люди стараются избегать рисков, не высовываться: «как бы чего не вышло». На любые перемены смотрят с опаской и дурными предчувствиями, не забывая о том, что лучшее — враг хорошего. Россияне высоко ценят стабильность, отстаивают традиционные ценности, боятся раскачивать лодку. Не чувствуя в себе сил повлиять на происходящие события, они живут сегодняшним днем, решают проблемы по мере поступления, а проверенные решения предпочитают новым и неизведанным.

Некоторые из перечисленных особенностей помогают людям не только выживать, но и добиваться целей и двигать страну (или компанию) вперед — например, коллективизм нередко становился мощнейшей сплачивающей и мотивирующей силой, побуждающей идти на исключительные жертвы ради общего дела. Другие же черты — среди них тоска по стабильности и страх перемен — оказываются существенным препятствием на пути модернизации.

**Принятие решений**

Вернемся к примеру, который я привел вначале. Причина того, что топ-менеджеры не хотели высказываться без одобрения акционера, — прежде всего, в отношении к власти.

Подход к принятию решений во многих организациях определяется так называемым демократическим централизмом — аналогичный принцип еще уклончиво называют «управляемой демократией». Негласное правило этого принципа — представители нижних уровней иерархии не должны проявлять инициативу: они делегируют власть вышестоящим, наделяя их широкими полномочиями.

Дистанция власти в большинстве российских организаций крайне высока. Руководители даже тех многочисленных компаний, где провозглашена демократия, указывают на значимость статуса: они стремятся отдалиться от простых смертных, пользуются привилегиями и считают себя достойными их, любят громкие титулы и символы успеха.

Придавая большое значение иерархии, люди на нижних ступенях уклоняются от принятия решений. Они испытывают трепет перед начальством и, даже если появляется возможность высказаться, предпочитают молчать или формально участвовать в обсуждении. Во многих компаниях без согласования с руководством не делается буквально ничего.

Опасливая безынициативность ведет к прокрастинации. Дистанция власти побуждает избегать сложных вопросов, споров на важные темы и конфликтов. Если что-то идет не так, россияне ищут виноватых и редко признают винов­ными себя. О том, что причина может крыться в искаженном отношении к ответственности, не думает почти никто.

**Авторитаризм vs авторитет**

Нынешнему поколению российских менеджеров пора признать, что для долгосрочного успеха необходимо пересмотреть взгляд на лидерство. Авторитарный стиль управления верой и правдой служил России на протяжении веков — но, увы, он не совершенен. В современном сетевом обществе не слишком эффективны жесткий контроль и сильная рука. Топ-менеджеры должны научиться различать авторитарность и авторитет, а также осознать: концентрировать слишком много информации и власти на верхней ступени иерархии непродуктивно. Это приводит к тому, что большинство сотрудников не имеют права голоса — и даже мысли. В организациях, возглавляемых лидерами-автократами, люди зашорены, во всем виноват стрелочник, а творческое и новаторское начала задавлены в корне.

Сегодня всем важно понять: миллениалы предпочитают трудиться в компаниях с плоской, сетевой организационной структурой: только она позволяет действовать гибко. Им нравится служить под началом лидеров, которые дают четкое направление в работе, наделяют ее смыслом, поощряют открытость, верят в коллективный труд, не ­боятся ­делегировать власть, вселяют в подчиненных чувство защищенности, стимулируют инновации — и не скованы статусом. Подобные руководители знают, как важно управлять знаниями, и помогают сотрудникам действовать независимо и осмысленно. Они вовлекают в принятие решений всех и хотят, чтобы каждый брал на себя ответственность.

Российским компаниям лидеры-авторитеты нужны как воздух. Именно они способны внушить сотрудникам доверие, нейтрализовать страх перед вышестоящими и выстроить культуру наставничества. Чем больше будет таких руководителей, тем реже мы будем наблюдать панику и бессистемность в менеджменте.

**Новая образовательная парадигма**

Молодое поколение российских управленцев — из тех, кто вписывается в категорию космополитов, — кажется более подготовленным к новым стилям лидерства. Оно не боится экспериментировать с инновационными организационными структурами. Однако у одних не хватает для этого умений, а другие не понимают, как преуспеть в сетевых организациях, зачастую управляемых виртуальными и неоднородными командами. Привить менеджерам — будущим и действующим — необходимые навыки и научить их работать в новых условиях призвано образование, в том числе профессиональное. В России, по моим наблюдениям, сильная традиция управленческого образования пока не сформировалась: над ее созданием придется потрудиться. Качественные бизнес-школы должны давать не только нужные знания, но и возможность обмениваться наработками, узнавать об опыте успешных компаний — как российских, так и зарубежных. Большое внимание эти школы должны уделять развитию эмоционального интеллекта и коммуникативных навыков: научиться межличностному общению непросто, особенно тем, кто традиционно в нем не силен.

Не менее важно школьное образование. В этой области России тоже есть к чему стремиться. Нынешняя образовательная система отравлена инерцией, консерватизмом, стагнацией и сопротивляется любым переменам — все это следствие многолетнего небрежения со стороны властей. Большой урон ей нанесло падение престижа профессии педагога. Лучшие умы страны уже не хотят идти в учителя, ведь эта работа не предлагает им нужных условий, в том числе для развития. Ситуацию нужно срочно менять.

Любая образовательная программа ­призвана прививать учащимся практические навыки. ­­Однако передовое образование должно ставить своей целью и личностный рост и давать знания в области психологии, этики, социальных наук и т. д. Современное общество немыслимо без понятия о морали, поэтому преподавателям следует знакомить школьников с моральными аспектами принятия решений. Можно надеяться, что, получив знания о гражданских качествах, люди станут больше задумываться о нуждах общества.

Чтобы научиться широко смотреть на мир, молодому поколению нужно понять, что в жизни все взаимосвязано: личные, локальные, региональные проблемы неотделимы от глобальных. Люди должны быть готовы брать на себя ответственность за планету — то есть ставить перед собой задачу улучшить жизнь на ней ради счастья всего человечества. Расширив горизонты учащихся, новое образование покажет юным гражданам сложные этические дилеммы и поможет им обращать больше внимания на духовные ценности, общественные нормы и моральные принципы.

Преподаватели должны указывать школьникам на важнейшие аспекты ответственной гражданской позиции: независимость, творческое отношение к делу, любопытство, критическое мышление, эмпатию, честность, хозяйский подход, сотрудничество, доверие, непредвзятость, щедрость, смелость, свободу, справедливость, равенство, научный скептицизм — и даже умеренность. Новая программа будет рассказывать о ценностях, связанных с уважением к себе и другим, принципиальностью и умением владеть собой — все это в контексте гражданственности.

К элементам программы, нацеленным на развитие характера, относятся гражданский (законность, государство и граждане), социальный (социальные роли и ответственность), культурный (история и культура) и моральный (контекст для функционирования всех остальных элементов). Если говорить о законности, например, то учащимся нужно рассказывать о незаметном разрушительном воздействии коррупции, корысти и излишнего материализма. Это поможет в том числе ослабить страх перед внешним врагом и подозрительность, свойственную многим россиянам.

В новаторское педагогическое путешествие стоит пуститься учителям, верящим в то, что ни один ребенок не должен быть обделен вниманием. Им предстоит разработать новые образовательные схемы, гарантирующие каждому школьнику доступ к маленьким победам на разных этапах учебы. Ради успеха начинания привычную зубрежку придется заменить вовлекающим подходом, включающим в себя обсуждение и коллективное принятие решений.

Обучение будет эффективным, если соединить «инструктаж» с эмпирической деятельностью, ролевым моделированием, групповой динамикой, ­психодинамической и системной рефлексией, подкреплением поведения и разнообразными стратегиями построения сообществ (встречами, социальными проектами, групповым обучением, межкультурным обменом, отработкой социальных навыков, межличностной поддержкой). Учебному процессу пойдет на пользу, если молодые люди будут принимать участие в междисциплинарных проектах, посвященных сложным проблемам гражданского общества, в том числе волонтерских. Образовательные приемы будут способст­вовать развитию моральных ценностей, самосознания и качеств, необходимых мыслящему человеку для принятия ответственных решений. Школа научит новое поколение россиян думать как гражданин, самостоятельно справляться с проблемами и делать выбор в реалиях XXI века.

Новую образовательную парадигму не внедрить за день: перемены встретят сопротивление. Но если цель — создать лучшее общество для всех, то это сопротивление стоит преодолеть. К счастью, Россия всегда отличалась прекрасной интеллектуальной базой, она дает миру выдающихся ученых и инженеров, писателей и музыкантов. Здесь есть на что и на кого опереться, привнося в общество нечто новое.

**Путь прогресса**

Обновленная система образования, хоть и сыграет существенную роль в перестройке управленческих моделей, не может быть единственным двигателем перемен. Модернизация должна коснуться всех сторон жизни общества — и в первую очередь политической и экономической.

Уинстон Черчилль как-то сказал, что «демократия — наихудшая форма правления, за исключением всех остальных, которые пробовались время от времени». Это наблюдение применимо к России. Учитывая цену, которую страна заплатила за «все остальные» формы правления, ей стоит попробовать обратиться к демократии. Русские отлично знают темную сторону авторитарного, деспотического лидерства; им известно, что централизация власти портит людей. Как продемонстрировало правление Сталина, абсолютная власть развращает абсолютно. Она поглощает ярчайших представителей поколения и способствует моральному разложению и психологическому банкротству общества. Перед лицом неограниченной власти люди становятся одинокими, бессильными и инертными.

В стране необходимо создать настоящее гражданское общество, заботящееся о каждом человеке. Люди должны чувствовать: у них всегда есть выбор, — и при этом понимать: подлинная свобода неотделима от личной ответственности. Свободу нужно вписать в социальные и моральные рамки, а для этого требуются работающие институты. Надо перезаключить с государством общественный и моральный договор на более надежных условиях. В противном случае неограниченная свобода приведет к потере моральных ограничителей и создаст общество поглощенных собой нарциссов. Заботясь только о собственных нуждах, люди утрачивают нравственные ориентиры, а социальные связи и гражданские ценности теряют смысл. Вдохновить народ на свершения может культура, основанная на прозрачной коммуникации, стремлении к консенсусу, партисипативных практиках и разнообразии.

Экономическим драйвером перемен должен стать новый подход к предпринимательству. Сегодня экономику России нельзя назвать по-настоящему современной: государство слишком ориентировано на поставки сырья. Это ­ложный путь, он делает страну зависимой. Россия до сих пор не создает брендов мирового значения. Необходимо начать производить инновационные продукты и услуги — а это требует масштабного предпринимательства и сотрудничества творчески мыслящих людей. Широкие возможности откроются, если имеющийся капитал в области науки и технологий направить в нужное русло.

Предпринимательство в российском обществе существовало всегда, но не всегда встречало понимание: в стране, традиционная культура которой осуждала накопление капитала, предприимчивость считалась сомнительным качеством. Отношение к деньгам и людям, которые их делают, варьировалось от недоверчивого до резко негативного, а в советскую эпоху прослыть «барыгой» было просто опасно. Предпринимателей считали хапугами, которым лишь бы «срубить денег», — и приватизация только усилила этот стереотип. Времена изменились, однако над отношением общества к бизнесу предстоит еще много работать.

Предприниматели двигают вперед инновации в конкурентных условиях мировой экономики, так что без них Россию будущего не построить. Поэтому важнейшей частью любого курса по менеджменту должно стать обучение ведению бизнеса. Дух предпринимательства, который так долго подавлялся, должен наконец вырваться на свободу и придать обществу жизненные силы.

Я призываю к переменам, глядя на молодых россиян, на которых уже не давит прошлое. Они не считают богатство предосудительным, они хотят самоопределения и независимости. Вкусив свободы, которая была недоступна их родителям, они ухватились за нее как за надежду на лучшую жизнь. И нет таких трудностей, которые не могла бы преодолеть надежда.

**Об авторе. Манфред Кетс де Врис (Manfred Kets de Vries)** — психоаналитик, бизнес-коуч, профессор школы бизнеса INSEAD.

**Комментарии**

ИМХО. Автор однобоко рассматривает ситуацию. С позиции, в чём бы мне их поменять (что бы продать). При этом не учитывает/ не использует при анализе России глубоко разработанную базу западного управления - тему источника общественного благосостояния. У нас это - сконцентрированные в трех точках незаселённого пространства ресурсы. Которые должны быть доведены до конечного платежеспособного потребителя, и по пути быть защищены от разворовывания. И источником зарплаты высшего менеджмента является не труд (и вовсе не управленческая деятельность), а перераспределяемая главным акционером рента.  
  
Из доводов автора разберу только один, хоть сколько-то относящийся к заявленной теме (конкретно - психологии менеджеров).   
"Воспитанная веками сельской жизни привычка полагаться на взаимную поддержку" на деле породила двойную жизнь россиян и лицемерие. В этой концепции принято в лучшем случае отказываться (в худшем принимать с деланым удовольствием) от подарков и помощи, потому что ни не нужны - всё растёт в овраге на заднем дворе. И существует грязный фасад (для колхоза) и попытка выжить - за ним.  
Об этом между строк читаю, например, в путешествии Олеария.  
  
Кроме того, автор пользуется не определённым им и весьма отличным от принятого в отечественной науке определением термина "свобода" (который обозначает всего лишь возможность двигаться в каком-либо направлении, как в [https://slovar.cc/enc/bse/2039459.html](https://www.hypercomments.com/api/go?url=https%3A%2F%2Fslovar.cc%2Fenc%2Fbse%2F2039459.html)), либо сознательно манипулирует им, адресуясь к молодежи. Надежда в контексте статьи представляется мне отсутствием избирательности и выбором лёгкого варианта - либо продолжение текущих традиций (здесь есть возможности - свобода), либо ориентация на Запад и эмиграция - для избранных). В этом смысле первые пособия Сороса по экономике были честнее - демонстрировали жесткий дарвиновский капиталистический механизм, с четкими определениями и ссылками на источники.

Откровенно слабая статья: непонятно зачем автор за нее взялся, тема явно им не проработана, непонятно зачем журнал ее напечатал. Во время чтения полное ощущение "день сурка" и ты снова в начале 90-х: прокапиталистические лозунги для "бизнес-превоклашек" из России.

Спасибо за интересный материал! Каким бы замечательным ты ни был, умение понимать ДРУГИХ людей - это навык, требующий регулярного упражнения.   
Да и не работой единой - дома с подрастающими детьми решаются те же самые вопросы.

С подобной ситуацией сталкивалась я многократно и она была следующей. Когда я в первый раз встречалась с новой группой студентов - я им объявляла, что сейчас в момент продемонстрирую им, что они "никто, ничто и и звать вас никак в учебном процессе".   
Итак, я объявляла, у меня масса, почти 200, студентов и вы и я заинтересованы в том, чтобы побыстрее познакомиться, чтобы я могла различать персоны, и имен мне ваших недостаточно, мне их не запомнить. Чтобы я вас могла быстро запомнить - вы должны сказать что-то о себе. Я их предупреждала: " Только не говорите, что вы студент Высшей школы экономики, что вы из СПб филиала, что вы на третьем курсе, что ваше дисциплина "психология в экономике", что вы года три назад окончили школу - все это я знаю-знаю-знаю. Мне нужно, чтобы вы сказали что-нибудь о себе, чтобы я могла вас запомнить, ну, сказать какую-нибудь фишку о себе...   
Тут в глазах многих студентов появлялся испуг, типа "ответа не помню". И далее была дикая тягомотина, потому что они ничего про себя не знали и мямлили что-то невнятное - так что в итоге у меня ничего из их идентификаций не запомнилось. Запомнилась только "ЮЛЯ", которая жестко заявила ЮЛЯ (и все! ).   
Это было странно, что психологи, которые готовятся к тому , чтобы раскрывать души и сердца других - и для этого учат теорию, готовятся к семинарам, участвуют в тренингах... не выработали какую-то идентификацию самих себя, ничего не знают о себе.   
Вторая моя фишка была следующей. Я им объявляла, что мы так долго с ними не виделись - фактически безумное количество лет (а точнее сегодня видимся первый раз). Так что я уверена, что в вашей жизни были разные кейсы, в которых вы с чем-то столкнулись и что-то для себя с удивлением открыли - так что подумайте и вспомните что-то из ваших недавних "открытий". Опять безумие в глазах - опять "ответа не помню". Ну в конце концов стали излагать свои кейсы. Тут я запомнила несколько: "А вот у нас кошка родила", "А вот моя подруга вышла замуж", "А вот мама мне рассказывала, что когда мне было четыре года..." ... и там не было самого открытия, называлась только ситуация. "Не круто, однако" - говорила я. и действительно ничего, чтобы что-то задело, вызвало сопереживание, не было.  
Мораль - студенты (хотя они и психологи) возят себя на лекции, механически присутствуют - выступают единицами, наполняющим аудиторию, и являются своего рода "инструментом" по записыванию лекций. Потом я поняла - такое невосприятие самого себя в социальном пространстве создается многие годы системой обучения, ведь учащийся - не субъект учебного процесса в любых системах российского образования...

Худшая статья на hbr, которую я читал. Повторяет избитые штампы Запада о нас, нашей культуре и родовых пятнах нашей психологии. Типа наших представлений о пунктуальных немцах, ловеласах французах, тупых американцах... Науки ноль. И также ни слова о менеджменте. Почему вы пропускаете такие статьи в печать?

# Высокая цена эффективности

|**19 марта 2019**|**Роджер Мартин**

В своем легендарном «Исследовании о природе и причинах богатства народов» 1776 года Адам Смит доказывал, что коммерческому предприятию выгоднее разумное разделение труда, чем персональная ответственность работника за создание конечного продукта. Спустя 40 лет его мысль развил Давид Рикардо в книге «Начала политической экономии и налогового обложения», предложив теорию сравнительных преимуществ. Если португальцы более успешно производят вино, а англичане — сукно, утверждал он, каждому государству выгоднее сосредоточиться на своих сильных сторонах и торговать с другими странами.

Подобные теории были одновременно и отражением, и основой промышленной революции, в ходе которой не только создавались новые технологии, но и совершенствовались процессы, снижались издержки и росла продуктивность. И по сей день исследователи в области менеджмента исходят из того, что организация труда влияет на производительность больше, чем старания отдельных работников, а разделение труда приносит коммерческую выгоду. В этом смысле Адам Смит и Давид Рикардо были предтечами Фредерика Тейлора — отца научного менеджмента. Идеи Тейлора довел до логического завершения Эдвардс Деминг, который предложил систему всеобщего управления качеством, нацеленную на избавление производственного процесса от любых издержек.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**  
Сегодня менеджмент считают наукой, цель которой — помочь коммерческим предприятиям стать максимально эффективными. Но погоня за эффективностью лишает бизнес устойчивости.  
   
**Причина**  
Компании с растущей эффективностью получают все большую часть доступной прибыли и могут начать диктовать свои правила. Со временем отрасль консолидируется вокруг одной главной бизнес-модели. Однообразие делает ее уязвимой к кризисам и манипуляциям.  
   
**Решение**  
Деловые круги, государство и бизнес-школы должны делать упор на устойчивость организаций. Важно не давать компаниям чрезмерно разрастаться; установить барьеры в международной торговле и на фондовых рынках; дать долгосрочным инвесторам больше прав при принятии стратегических решений; расширить возможности обучения на рабочих местах; ориентировать бизнес-образование на поиск баланса между эффективностью и устойчивостью.

Смит, Рикардо, Тейлор и Деминг сделали менеджмент наукой, изучавшей методы снижения потерь — времени, сырья, капитала. С тех пор никто не подвергал сомнению догмат эффективности. Именно она стала главной концепцией многосторонних организаций — например, ВТО, стремящейся сделать более эффективной торговлю. На нее был нацелен и Вашингтонский консенсус, предполагавший либерализацию торговли и прямых иностранных инвестиций, действенные формы налогообложения, дерегуляцию, приватизацию, прозрачность рынков капитала, сбалансированность бюджета и борьбу с издержками. Эффективности учат во всех бизнес-школах мира.

Сокращение издержек выглядит достойной целью. Разве не правильно требовать от менеджеров рациональнее расходовать ресурсы? И все же я уверен: чрезмерное стремление к эффективности может вызвать весьма негативные последствия — вплоть до социальных потрясений. Дело в том, что выгоды от эффективности по мере ее роста распределяются все более неравномерно, а это ведет к высокой степени специализации и дает самым эффективным компаниям гигантскую рыночную мощь. В результате деловая среда становится опасной: все меньшее число компаний и людей получает все большую выгоду, что чревато нестабильностью. Что же делать? По моему мнению, бизнес, государство и образовательные институты должны переориентироваться на более надежный источник конкурентных преимуществ — устойчивость. Возможно, это уменьшит мгновенный выигрыш от эффективности, зато сделает бизнес-среду стабильной и справедливой в долгосрочной перспективе. Далее я расскажу, как добиться устойчивости.

Чтобы понять, чем опасна погоня за эффективностью, надо прежде всего разобраться в том, как распределяется прибыль от экономической деятельности.

**Бизнес-результаты не случайны**

Прогнозируя экономические результаты (доход, прибыль и т. д.), мы часто исходим из того, что на индивидуальном уровне они непредсказуемы и случайны. В действительности это, конечно, не так: на них влияет ряд факторов, включая принимаемые человеком решения. Однако эти факторы столь сложны, что результаты можно считать случайными. Соглашаясь с их произвольностью, мы делаем допущение, упрощающее наши рассуждения.

Статистика гласит, что случайные результаты должны распределяться по Гауссу: на графике подавляющее большинство из них будет близко к средним значениям, а на периферии их число будет снижаться. Это распределение называют нормальным, поскольку оно применимо ко многим параметрам, включая человеческий рост, вес и интеллект. Соответствующий ему график имеет вид колокола. Чем большим объемом данных мы располагаем, тем больше распределение будет стремиться к нормальному.

Гауссово распределение настолько распространено в нашей жизни и в природе, что мы ожидаем увидеть его в разных областях. Нам кажется, что оно применимо не только к физическому миру, но и вообще ко всем явлениям.

Например, мы предполагаем, что доходы людей и компаний в каждой отрасли должны распределяться по Гауссу; мы выстраиваем структуры и действуем исходя из этой посылки. Кажется логичным, что в любой отрасли должно быть небольшое число суперуспешных фирм, небольшое число банкротов (которые, вероятно, закроются) и множество конкурирующих между собой компаний среднего уровня. В такой среде выгоды от роста эффективности нивелируются, как только конкуренты осваивают новые методы, а на место разорившихся фирм тут же приходят новички. Эту идеальную форму конкуренции пытаются культивировать антимонопольные службы. Мы не хотим, чтобы какая-то одна фирма стала слишком большой и сильной и разрушила нормальное распределение. Пока показатели компаний распределяются равномерно, и никто не удерживает конкурентное преимущество слишком долго, соперничество в области эффективности остается безопасным.

Однако реальность не подтверждает предположение о произвольности экономических результатов. На деле выгоды от эффективности дают стабильное преимущество нескольким игрокам, а экономические показатели подчиняются совсем другому распределению, названному в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето, который более ста лет назад обнаружил, что 20% итальянцев владеют 80% всех земель страны. В распределении Парето подавляющее большинство наблюдений группируется в области низких значений (левый край области данных). При этом справа хвост распределения данных экспоненциально удаляется. Значимого среднего или медианного значения здесь нет, и все распределение неустойчиво, а дополнительные данные наблюдений лишь усугубляют эту неустойчивость.

Дело в том, что в случае с распределением Парето результаты не являются независимыми друг от друга. Мы уже упоминали, что такие параметры, как рост человека, подчиняются нормальному распределению. Если один человек невысок, это не делает другого выше — именно поэтому показатели роста представителей каждого пола образуют кривую Гаусса. Но что происходит, когда кто-то решает, например, на кого подписаться в Instagram? Обычно человек смотрит, у кого сколько подписчиков, и не интересуется теми, у кого их мало. Знаменитости вроде Ким Кардашьян, у которой более 120 млн подписчиков, привлекают новых читателей самим фактом своей популярности. Эффект усиливается: чем больше у вас подписчиков, тем активнее на вас будут подписываться. Очевидно, что подписки в Instagram подчиняются распределению Парето: небольшое число людей привлекает львиную долю читателей, а у подавляющего большинства пользователей совсем немного подписчиков. Медианное число подписчиков составляет всего 150—200 человек — ничто ­по сравнению с армией Ким.

Все это применимо и к капиталу. Количество денег в мире в каждый момент времени конечно. Каждый ваш доллар недоступен кому-то другому, и если вы заработали доллар, его не заработал кто-то еще. Кроме того, чем больше у вас средств, тем проще заработать: деньги тянутся к деньгам. Мы часто слышим, что 1% богатейших американцев владеет почти 40% ресурсов страны, в то время как 90% беднейших — лишь 23%. Самый богатый американец богаче самого бедного в 100 млрд раз, в то время как самый высокий взрослый человек выше самого низкорослого менее чем втрое. Это показывает, насколько шире разброс результатов в распределении Парето.

Схожая поляризация наблюдается и в географическом распределении капитала. Богатые люди все больше концентрируются в нескольких точках земного шара. В 1975 году в 10 богатейших городах США проживал 21% от 5% самых зажиточных американцев. В 2012 году их доля выросла до 29%. То же самое относится к доходам. В 1966 году среднедушевой доход в Сидар-Рапидс (Айова) был равен нью-йоркскому — а сегодня он на 37% ниже. В 1978 году Детройт не уступал Нью-Йорку, но за 40 лет отстал на 38%. В 1980 году Сан-Франциско был богаче среднего города США на 50% — а сейчас уже на 88%. Для Нью-Йорка этот показатель вырос с 80 до 172%.

Бизнес-результаты тоже, судя по всему, подчиняются распределению Парето. В развитых странах происходит консолидация отраслей: во многих индустриях прибыль все чаще перетекает к небольшому числу компаний. За последние 20 лет концентрация повысилась в 75% отраслей в США. Если в 1978 году на долю 100 самых прибыльных фирм приходилось 48% всей прибыли публичных компаний, то к 2015 году этот показатель подскочил до невероятных 84% (см. врезку «Растущая власть немногих»). Это в какой-то мере результат успеха так называемой «новой экономики»: развитие платформенных компаний, получающих конкурентное преимущество за счет сетевых эффектов, быстро превращает колокол Гаусса в кривую Парето, как в примере с Instagram и Ким Кардашьян.

# Хаос современной организации: кто и кем управляет

**15 апреля 2019**|**Григорий Финкельштейн**

Не каждый сотрудник с ходу ответит, кто его начальник, потому что он постоянно получает задания от нескольких руководителей. Горизонтальные связи между подразделениями в компаниях становятся крепче и ярче, чем внутри подразделений, а команды все чаще формируются на стыке функций. Все это ведет к тому, что в современных компаниях существуют минимум три оргструктуры, но этот факт не всегда очевиден для управленцев и сотрудников. А то, что непонятно, не поддается анализу и управлению. В итоге одни начальники закручивают гайки, другие пускают ситуацию на самотек, вместо того чтобы признать, что фарш невозможно провернуть назад: время, когда все получают указания от одного руководителя, прошло.

**Эволюция оргструктур, или Как все перепуталось**

Идея организационной структуры сравнительно молодая, ей около 100 лет. В начале ХХ века Макс Вебер и Анри Файоль сформулировали принцип единоначалия в организации — полной власти руководителя над коллективом. Согласно ему, в организации существовал один руководитель — единственная точка контакта коллектива с внешним миром, единственный, кто отдавал указания. Он один обладал правом награждать и наказывать, набирать и выгонять людей. Эта установка об абсолютной власти руководителя до сих пор закрепилась в голове каждого менеджера.

Около 50 лет назад появились матричные структуры. Они подразумевали присутствие теперь уже двух руководителей, наделенных абсолютной властью над подчиненным. В 60-е заговорили про горизонтальное взаимодействие, а в 80-е — про реинжиниринг бизнес-процессов. Постепенно с развитием процессного и проектного подходов началась эрозия отношений руководителей и исполнителей.

В большинстве случаев работнику могут давать поручения многие лица: например, менеджер проекта, в котором он участвует, или руководитель процесса, где он задействован, или внутренний клиент. Более того, с этими людьми работник общается даже больше, чем с коллегами внутри своего подразделения и чем с прямым руководителем. В результате многие сотрудники не могут ответить на простой на первый взгляд вопрос: «Кто ваш руководитель?». Уже примерно 40 лет однозначного ответа нет.

Чем дальше, тем тяжелее людям будет отвечать на этот вопрос. Мы провели несколько исследований в различных организациях и выяснили, что работа через уровень (ситуация, когда задача поступает сотруднику от руководителя непосредственного руководителя) является нормой во многих российских компаниях, особенно в крупных.

Наш опрос сотрудников одной из компаний показал, что руководитель в среднем отдает указания 30–40 людям. В подобной сети взаимных указаний никто не может сказать, кто на самом деле тот единственный, кто может указывать. По данным исследования McKinsey и Gallup (Revisiting the matrix organization, 2016), у 84% сотрудников больше одного руководителя, то есть они не работают в классических структурах.

Управленцам не менее сложно, чем сотрудникам. Никто по сути не понимает, какая структура в организации, хотя все уверены, что определенная структура существует. Менеджменту неуютно в этом непонимании, и в поисках решения он чаще всего выбирает запуск проекта трансформации с целью возродить жесткую структуру и классический менеджмент.

Эти попытки редко бывают успешными, как показывает глобальное исследование McKinsey «The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results, 2014»: 79% опрошенных компаний признали, что не завершили процесс изменений или завершили, не достигнув целей. Причина провала в том, что принципы классического менеджмента больше нерелевантны.

Современные менеджеры оказываются в управленческом тупике, потому что привыкли управлять на основе прямого подчинения и исполнительности. Они теряются в ситуации, когда сотрудник, относящийся к ним по штатному расписанию, основную часть задач получает от других людей и общается в основном с сотрудниками других подразделений. Во время исследования, которое мы проводили для одной компании, мы выяснили, что доля открытости (открытость — общение вне своего подразделения) составляет 70%. То есть, 70% рабочих контактов сотрудников происходят вне своего подразделения. Это нормальная ситуация для современности, но вопрос в том, как в таких условиях управлять. А вывод в том, что пора признать, что классические подходы больше не работают, потому что в большинстве организаций уже давно не одна структура.

**Как управлять хаосом**

В современной организации сосуществуют несколько структур. Пока руководители не поймут, что они говорят не об одной структуре, а как минимум о трех — они все время будут заходить в тупик. Какие же это структуры?

**1.** Оргструктура кадровых решений определяет, кто про кого принимает решения о награждении и наказании, карьере, увольнении и т. д. Эта структура до сих пор в наибольшей степени похожа на классическую структуру вековой давности.

**2.** Оргструктура управленческая (оперативных указаний) включает связи со стороны руководителя, а также внутреннего клиента и владельцев процессов / проектов, где задействованы сотрудники, и определяет, кто кому ставит задачи.

**3.** Оргструктура взаимодействий (командная) — это иерархия команд, куда входят сотрудники. Она определяет, с кем руководитель взаимодействует; какой реальный круг общения у его подчиненных и вообще людей в организации; Здесь сгруппированы те люди, которые вместе работают.

По какому принципу должна строиться структура кадровых решений? Должны ли мы объединять под одним руководителем тех, кто является реальной командой или команды могут существовать между подразделениями, а руководитель — управлять независимо от того, что команды другие? Организации только ищут ответы на такие вопросы.

Большинство организаций не знают своей реальной структуры и системы управления. В реальности в каждой организации гораздо больше уровней взаимодействия, чем формально заявлено. Например, у одного нашего клиента — компании с формально одноуровневой структурой мы увидели пять уровней в организации. В другой, формально трехуровневой организации — 13 уровней.

Менеджеры должны принять, что больше не будет ситуации, при которой все подчиненные будут слушаться только их одних. Впрочем, для нашего менталитета это сложно, так как пока что основное требование руководителей от подчиненных в России — это исполнительность. По данным исследования «Экопси консалтинг», проведенного в 2017–2018 годах и охватывающего более 20 компаний и более 60 тысяч респондентов, исполнительность входит в топ-3 наиболее востребованных работодателями качеств.

**Как быть?**

Руководители могут выбрать один из двух вариантов решений сложившейся ситуации. Автократичные менеджеры склонны «закукливать» свои подразделения, пытаться пресечь внешние связи, веря в то, что как только связи крепчают, возникает идея о пересмотре штатной структуры. Как правило, такие руководители рассуждают в духе: «Я буду на страже, буду препятствовать каждому, кто попытается к моему подразделению протянуть руки. Коммуникации только через меня! Никаких общений вне подразделения».

На подобное противостояние уходит много сил, и ситуация для такого руководителя со временем будет только усложняться, потому что для бизнеса крайне важно всевозможное взаимодействие — быть в компании «узким горлом» уже нельзя.

Более демократичные менеджеры учатся управлять этим в меру хаотичным процессом. Для этого нужны самостоятельные и амбициозные специалисты, способные работать в условиях, когда прямой начальник не единственный, от кого поступают задачи. Руководитель при таком подходе больше доверяет своей команде и выделяет время, чтобы учить своих людей ставить цели, с учетом которых они будут приоритизировать поступающие задачи. Когда менеджер разрешает подчиненным принимать сторонние указания, то, как правило, он сам активно взаимодействует с кросс-функциями, знает, чем заняты его люди, и понимает, что происходит вокруг.

**Принципы командной структуры взаимодействия**

Если о первых двух структурах — кадровых решений и управленческой — достаточно много написано и постепенно российские менеджеры адаптируются к ним, то третья структура — структура взаимодействия — непонятна и не знакома бизнесу. В оргструктуре взаимодействия в фокусе внимания находятся социальные связи, иными словами то, с кем из коллег общаются сотрудники. Чтобы прояснить это, руководителю достаточно задать вопросы: «Кто на самом деле является командой моих сотрудников и является ли их командой мое подразделение? А если оно не является их командой, то плохо это или хорошо для организации в целом?» Например, мы проводили исследование в организации, где очевидно, что сотрудники одного из подразделений не команда. Но для организации это хорошо, потому что каждый из этих сотрудников выстроил вокруг себя большую кросс-функциональную команду, которая эффективно работает.

Особенности этой оргструктуры можно проиллюстрировать на примере HR-бизнес-партнеров. Они существуют как отдельное подразделение, потому что кто-то должен ими управлять, принимать относительно них кадровые решения (о зарплате, премировании и так далее). При этом у всех HR-бизнес-партнеров разные задачи и процессы: в рознице больше всего озабочены рекрутингом и текучкой, а в логистическом дивизионе — условиями труда.

Однако часто оказывается, что подобное подразделение не нужно как единое, и HR-бизнес-партнеры переходят в тот дивизион, с которым работают. Так происходит, если руководители управляют исключительно за счет административного ресурса.

Наши исследования показывают, что даже в самых автократических компаниях, где каждый руководитель — кремень, разрушается ситуация «вассал моего вассала — не мой вассал», потому что трансформация бизнеса идет с такой скоростью, что никакой кремень не выдерживает. Альтернатива у менеджеров одна — становиться коучем, наставником для своих подчиненных, человеком, который является носителем методологии и экспертных знаний, который глубоко разбирается в проблемах своей команды и занимается ее развитием.

**Об авторе. Григорий Финкельштейн** — партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

# На пороге сингулярности: как изменится менеджмент в XXI веке

**10 ноября 2018 Тью БлуммартСтефан ван ден Брук**

***От редакции.***Как изменится жизнь на Земле в эпоху Четвертой промышленной революции? К чему готовиться человечеству в целом и бизнесу в частности? На эти и другие непростые вопросы в своей книге «Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности» пытаются найти ответ профессор Маастрихтского университета Тью Блуммарт и партнер организации Management Meets Singularity Стефан ван ден Брук. Мы публикуем несколько интересных фрагментов из русского перевода этой книги, вышедшей в издательстве *«Альпина Паблишер».*

Вскоре мы достигнем такого этапа развития, когда всех нас будут активно «направлять» видимые и невидимые роботы. К примеру, беспилотный автомобиль уже отбирает из наших рук руль. В промышленности к роботам переходят опасные и трудозатратные операции. В здравоохранении роботы становятся умными ассистентами, они, например, помогают одевать пациентов, раздавать таблетки, делать стандартные анализы, застилать кровати, убирают в палатах. В логистике дроны будут доставлять посылки. По мере приближения сингулярности встает вопрос: как вам как менеджеру к ней подготовиться? Уже нельзя ни спрятаться, ни зарыть голову в песок. Поэтому попытаемся очертить контуры будущего, в котором будет развиваться сингулярность.

В настоящее время мы, вероятно, знаем всего 5% из того, что можно узнать об окружающей нас матери, — остальное составляет «известная неизвестность». Есть люди, которые не хотят открывать «окно» собственного разума, предпочитая и дальше жить в блаженном неведении. Однако многие ученые и исследователи бесстрашно пытаются сорвать «вуаль» с грандиозной сферы «известной неизвестности», а по сути — огромного пробела в нашей базе знаний. Изучение, равно как и использование этой безграничной неизвестности, осуществляется с помощью инструментов и методов обработки данных огромных объемов и суперкомпьютеров, запрограммированных с применением умных алгоритмов и искусственного интеллекта (ИИ). Значительно помочь здесь может развитие интернета вещей. Машины, роботы, спутники, дроны, люди, животные и многие другие объекты объединяются в единую сеть при помощи программного обеспечения цифровых датчиков. Это позволяет вести обработку ипередачу данных в реальном времени: 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Планшеты, смартфоны на работе дома используются как платформы для получения этих данных, обеспечивая принятие решений в реальном времени и выполнения последующих действий. Использование ИИ при программировании роботов сделает последних «самообучающимися и самонастраиваемыми». В итоге это приведет к тому, что роботы сами будут писать для себя усовершенствованные программы. По ходу дела мы, возможно, достигнем этапа, на котором люди уже не будут понимать, как на самом деле функционируют роботы. Этот этап называют «сингулярность» или «трансцендентность». Некоторые исследователи утверждают, что мы минуем его уже в 2030–2035 годах, другими словами, всего через 11–16 лет!

Но что произойдет с нами на пути к сингулярности? Какими будут последствия для нашей личной жизни, менеджмента и бизнеса? Давайте попробуем обрисовать перспективы на ближайшее будущее.

**Пересмотрите свою ментальную модель**

Менеджмент в «сингулярной среде» требует иного способа мышления и иных действий. Обычно мы составляем планы, подходя к этой работе линейно: экстраполируем прошлое, чтобы предсказать будущее. Однако сингулярная среда по определению чрезвычайно изменчива, потенциально неблагоприятна, а порой и разрушительна. Следовательно, менеджменту стоит рассмотреть возможность мыслить и действовать иначе.

Если спросить людей о происходящих изменениях, большинство из них подтвердит, что в последнее время «все движется быстрее и быстрее». Оглядываясь назад, они понимают, что скорость изменений сейчас гораздо выше, чем, скажем, 20 лет назад. Возможно, вы тоже это замечаете. Однако очень многим сложно «перенести» это ускорение в свои мысли о будущем. Когда мы пытаемся заглянуть вперед, «экспоненциальный рост» бросает вызов разуму и ментальным моделям, которые мы используем, чтобы понимать, как работает этот мир и как в нем строить планы на будущее. Наш мозг, естественно, развивается тоже, и он способен мыслить с прицелом на будущее. Но наши ментальные проекции будущих событий основываются на прошлом опыте, воспоминания о котором хранятся у нас в голове. И поскольку этот опыт был получен в то время, когда мир был еще «плоским», эвристические «расчеты» проекций будущего оказываются линейными. Иначе говоря, мы относительно хорошо умеем делать прогнозы в достаточно стабильных и очевидных ситуациях (то есть строить линейные проекции), но наш разум хуже справляется с предсказанием исхода в ситуациях ускорения, замедления или турбулентности — мы не привыкли мыслить экспоненциально.

Там, где наблюдается ускорение, мы склоняемся к линейной модели прогнозирования, если только не заставляем свой мозг мыслить экспоненциально. Само собой, линейным ответом на ускорение развития служит выражение «слишком мало, слишком поздно»… Линейный тип мышления бесполезен в нелинейном мире — нам нужно помнить об этом и заставлять себя мыслить и планировать экспоненциально, несмотря на то, что это— серьезное испытание для многих людей и организаций!

Грядущее столетие принесет с собой не просто 100 лет технологического развития (это наблюдалось и ранее), оно резко увеличит скорость этого развития. Один из ведущих мировых футурологов Рэй Курцвейл даже отважился утверждать, что в следующем веке уместится 20 000 лет научного прогресса. И даже если истинная скорость развития составит всего 25% от предсказанной Курцвейлом, в следующие 100 лет наука и технологии все равно совершат такой рывок, на который потребовалось бы 5000 лет при скорости 2016 года. Так что пристегните ремни и держитесь крепче!

В какой бы отрасли и компании вы сейчас ни работали, такое беспрецедентное ускорение научного и технологического прогресса заставляет полностью пересмотреть ваше управленческое мышление…

**Цикл Деминга и ускоряющиеся среды**

Те, кто изучал менеджмент, наверняка слышали о цикле Деминга, который фактически представляет собой алгоритм действий по управлению качеством. Лежащие в его основе четыре шага (планирование — действие — проверка — корректировка) были предложены Уильямом Демингом, чтобы систематически, шаг за шагом приближать организацию к реализации ее миссии. Мы же используем этот хорошо известный способ для оценки потенциальных последствий ускорения среды и приведем доказательства того, что все четыре элемента модели Деминга необходимо подвергнуть пересмотру из-за развития сингулярности. На этапе планирования определяется, какая структура, процессы и культура требуются для достижения заданных целей. Этап действия предполагает исполнение плана: производство продуктов и/или оказание услуг для удовлетворения потребностей перспективных покупателей или клиентов. На этапе проверки запланированные результаты регулярно сравниваются с фактическими. Значительное расхождение между этими показателями должно немедленно устраняться с помощью корректирующего воздействия. На этапе проверки могут выявляться существенные потенциальные улучшения, поэтому в следующем цикле должны быть приняты соответствующие поправки, которые становятся неотъемлемой частью обновленного плана. Этот скорректированный план в итоге становится новым ориентиром для проверки результатов действия в следующем цикле. Это называется корректировкой: внедренные новые стандарты становятся основой для нового планирования. Однако возможности для контроля и тем более реагирования на непредвиденные изменения здесь относительно невелики, поскольку цикл Деминга ориентирован на управляемый, предсказуемый, а потому довольно стабильный, или «плоский», мир. Однако эти условия не соответствуют миру экспоненциального роста, в котором часто требуется практически полный пересмотр изначальных планов.

Что можно конкретнее сказать о применении модели Деминга в контексте экспоненциального роста? Может, «четыре шага» модели останутся теми же самыми, а под действием турбулентности изменятся только продолжительность самого цикла и частота корректировок?

Сингулярность оказывает гораздо более глубинное воздействие. Прежде всего в корне может измениться процесс планирования. Чтобы строить планы на 20, 30 и 40 лет, необходимо будет обладать даром Нострадамуса. В условиях ускорения изменений горизонт планирования существенно сокращается. К примеру, таблица с показателями притока денежных средств на предстоящие 10 лет станет слишком умозрительной: современная методология расчета чистой приведенной стоимости (показателя NVP) была разработана в условиях стабильности, которая теперь, похоже, исчезает.

Чтобы учесть фактор неопределенности, можно использовать сценарный анализ. Однако до недавнего времени эти сценарии (например, базовый, худший, исключительный, лучший, идеальный варианты) выглядели как отдельные «приложения» в составляемых нами таблицах Excel. В новой среде мы должны удостовериться, что эти сценарии будут действительно «взаимодействовать» друг с другом, и для этого необходим комплексный подход. К примеру, представьте себе, что складываются условия, соответствующие худшему из сценариев, из-за чего придется перейти к соответствующему «приложению». Но оставаться с ним мы не хотим — не в наших планах, чтобы худший из сценариев разворачивался все последующие годы. Мы намерены как можно скорее миновать «черную полосу». Как спланировать отход «на заранее подготовленные позиции»? Часто для этого используется такой инструмент, как опционы. К примеру, оговорив это заранее, авиалайнер можно продать обратно поставщику или производителю через год его эксплуатации. Или компания может не приобретать необходимые активы, а брать их в аренду, условия которой могут быть пересмотрены, к примеру, через пять лет. Само собой, за гибкость придется платить, однако она того стоит, потому что предоставляет скрытые варианты, ценность которых в изменчивой среде существенно возрастает, как и ценность финансовых опционов. В турбулентной среде варианты, которые позволяют уменьшить масштабы или вообще прекратить текущую деятельность, переключиться на другую (при худшем сценарии) или, наоборот, расширить ее (при лучшем сценарии), становятся ключевыми элементами реакции на происходящие изменения. При традиционном анализе чистой приведенной стоимости гибкость организации снижает отдачу (равную чистой приведенной стоимости проекта), поскольку учитываться будут затраты на гибкость, а не ценность опциона (или нескольких опционов). В результате плановый показатель NVP с вариантами будет всегда ниже планового показателя чистой приведенной стоимости без опционов. Но какой из этих планов на самом деле привлекательнее? И как повышение волатильности (турбулентности) бизнеса влияет на ценность опционов?

Помимо сокращения горизонта планирования, появления реальных опционов, обеспечить большую гибкость может частота самого процесса планирования. Планирование может стать периодически возобновляемой деятельностью, как это случилось с составлением бюджетов, когда на смену фиксированным годовым бюджетам пришел непрерывный процесс бюджетирования. К примеру, скользящий план составляется на пять кварталов: после того как первый из них заканчивается, планируется новый квартал. Таким образом компания постоянно имеет план на пять будущих кварталов, причем сам этот план ежеквартально подвергается пересмотру. Мы полагаем, что, помимо формата, сроков и содержания планирования, необходимо изменить стиль менеджмента. Административно-командный подход (управление сверху вниз) будет становиться все более неприемлемым. Понимание того, как управлять компанией в реальной изменчивой среде, должно исходить от многих людей как внутри самой организации, так и за ее пределами, а не только от нескольких топ-менеджеров. Новой эре лучше подойдет восходящее планирование («снизу вверх»), основанное на участии в процессе широкого круга сотрудников. Этот подход требует менеджмента, основанного на доверии, стимулирующего успешную работу самоуправляемых команд. Компания должна быть связана с одной или несколькими экосистемами, где, скорее всего, будут разработаны прорывные инновации, которые окажут существенное влияние на ее планы. Экосистема представляет собой совокупность стартапов, университетов, исследовательских институтов и других организаций, которые сообща работают над следующим прорывом, к примеру, в сфере нанотехнологий, здравоохранения, умных материалов. Очень важно, чтобы план любой организации был связан с подобной экосистемой, поскольку это поможет как можно раньше узнать о фактическом или грядущем появлении новых изобретений. В любом случае девизом новой реальности должен стать слоган «БУДЬТЕ НА СВЯЗИ».

Кроме того, бизнес-кейсы должны разрабатываться таким образом, словно компания начинает все с чистого листа (принцип «гринфилда») — в них не должны учитываться отток клиентов и «эффект каннибализации», поскольку новые игроки на рынке не сталкиваются с «унаследованными» проблемами. Если компания-старожил решит провести оценку финансовой целесообразности своего бизнеса с учетом оттока клиентов, она окажется в должниках. Финансовые оценки, таким образом, существенно затормозят инновации. Представим, к примеру, что компания X зарабатывает $20 на продаже каждой единицы продукта A. Компания может рассмотреть вопрос о выводе на рынок нового продукта B, сопоставимого с продуктом A, но с продажи каждой единицы продукта B она будет зарабатывать только $12. Если компания решится на разработку и выпуск продукта B, она в определенной степени «каннибализирует» свой продукт A, и это повлияет на ее прибыльность. Допустим, компания оценивает «каннибализацию» в расчете на 5000 единиц продукции, то есть ожидается, что прибыль сократится на 5000 × ($20 – $12) = $40 000. Это расчетное сокращение прибыли на $40 000 можно считать дополнительными затратами в бизнес-кейсе проекта B. Но снижение прибыльности продукта B ведет к снижению доходность всего бизнес-кейса, предусматривающего разработку и вывод продукта B на рынок. Так что вполне вероятно, что руководство компании его не одобрит. Но правильным ли будет такое решение? Не забывайте: если давно работающая на рынке компания («действующий игрок») начинает учитывать каннибализацию своих текущих продуктов, она тем самым создает дополнительное препятствие для инновационных инициатив. А новые игроки с этим препятствием не сталкиваются!

В новую эру нельзя «ничего не делать», иначе очень скоро рынок захватят конкуренты и новые игроки. Это предполагает, что при финансовой оценке бизнес-кейса или инновационной инициативы «ноль» перестает быть ориентиром. Иными словами, в финансовом отношении предложение о новой разработке необходимо сравнивать с ситуацией, в которой вообще не происходит инвестирования, а это часто приводит к снижению общей результативности.

Этап действия при экспоненциальном росте также может значительно отличаться от реализации плана в относительно стабильной среде. К примеру, реальные опционы, приобретенные на стадии планирования, могут быть исполнены. За счет этого можно приобрести сырье, оборудование, завершить какие-либо процессы или покинуть некоторые рынки. Бенчмаркинг (сравнение с наилучшими образцами) необходимо применять с осторожностью, поскольку он может заставить компанию гнаться за «передовиками» в своем классе на существующих рынках, используя существующие технологии и «съедая» и без того ограниченные временные и энергетические ресурсы. В итоге компания будет разве что упорно пытаться стать «лучшей в прошлом».

Сенсорные технологии позволят автоматически измерять результативность производственных процессов и удаленно составлять отчеты о выпуске продукции в реальном времени. Квартальные и/или годовые отчеты по партиям выпущенной продукции перестанут отвечать требованиям турбулентной среды. Качество продукции должно быть максимально высоким, поскольку компании будут реализовывать комплексные услуги, а не просто продукты: к примеру, как услуга будут продаваться освещение, транспортировка или образование. Новые бизнес-модели предполагают, что компаниям придется самим нести расходы на исправление всех дефектов, в то время как в прошлом за это приходилось платить клиентам: «ремонт и замена» были частью устоявшейся в прошлом бизнес-модели. Производство будет все более персонализироваться, а использование алгоритмов больших данных поможет находить лучшие индивидуальные предложения.

Использование 3D-печати возвращает производство непосредственно в конкретную компанию, сокращая тем самым аутсорсинг и офшоринг. Вместо массового производства новым стандартом становится штучное производство и минимальным заказом — одна-единственная единица продукции. Расходы на ее выпуск будут весьма низкими, поскольку многие производственные среды окажутся в «цифровом поле». Это можно сравнить с отправкой по электронной почте одного-единственного письма или 1000 писем: затраты на эту операцию примерно одинаковые…

Инвентаризация запасов, возможных поставок сырья, готовой продукции в новой среде существенно сократит оборотный капитал. «Зеленое» производство станет необходимостью, а не просто одним из «возможных вариантов». Компании, которые не смогут организовать экологичное производство, в частности, ограничения выбросов CO2 в атмосферу, столкнутся с претензиями со стороны заинтересованных сторон и, скорее всего, лишатся лицензии на работу. Финансирование можно будет обеспечивать не только через договоренности с традиционными банками институтами, но посредством краудфандинга или децентрализованного финансирования. Новые источники, часто функционирующие на продвинутых технологических платформах (и управляемые финансово-технологическими компаниями), позволят бизнесу не прибегать к помощи традиционных банков.

На этапе проверки сравнение показателей планирования показателей действия (= реализации) будет осуществляться удаленно, автоматически в реальном времени. Контролер в нью-йоркском офисе сможет в любое время суток вести наблюдение за работой, к примеру, конкретного агрегата или течением процесса в Амстердаме. В турбулентные времена, как правило, нет возможности ориентироваться на отчеты об отклонениях, которые составляются на целые партии товара. Отклонения необходимо корректировать немедленно (снижать план выпуска, порой вплоть до полного отказа или, наоборот, повышать планку реализации). К тому же корректировку нужно производить гораздо быстрее, чем когда-либо ранее. Выводы из анализа отклонений, произведенного на этапе проверки, необходимо как можно скорее брать на вооружение формировать новые ориентиры, не позволяя компании гнаться за прошлым. В целом можно сказать, что в новом режиме постоянных изменений цикл Деминга необходимо существенным образом скорректировать. Впрочем, если применять его должным образом, он может быть по-прежнему актуален. Для этого следует внутри компании использовать непрерывно вращающееся «колесо» контроля качества. Это «колесо» должно быть связано с основными драйверами потенциальных подрывных инноваций. Мы должны мыслить категориями «смешанного роста» «подрыва». Но даже в этом случае метод Деминга остается в существенной мере техническим инструментом, поскольку недооценивает роль сотрудников. К примеру, он не учитывает их вдохновение, инициативу мотивацию. Эта модель по природе своей «институциональная», в то время как успех организации в гораздо большей степени зависит от «интернализации». Недооцениваются также культурные различия другие мягкие факторы, включая открытую обратную связь, дисциплину, энтузиазм командную работу…

Организации должны быть готовы к тому, что непредвиденные обстоятельства возникают все чаще. Чтобы своевременно и адекватно реагировать на перемены, сотрудники должны быть увлечены своим делом. Увлеченность выливается в заинтересованность, приверженность, готовность выкладываться на все сто и проявлять инициативу. Одним из главных факторов повышения увлеченности сотрудников своим делом является доверие. В отсутствие доверия развитие идет медленно, а сотрудники при любой возможности стараются избежать ответственности. Более того, в сингулярных средах не обойтись без «скорости» и «инициативы»…

**Борьба с традиционными парадигмами менеджмента**

Развитие науки управления пришлось в основном на вторую половину XX века. Сингулярность и другие аспекты развития требуют переоценки большей части этого знания. К примеру, пересмотру необходимо подвергнуть модель экономики масштаба, периодизацию бюджетных циклов, метод чистой приведенной стоимости, модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, подход к управлению по принципу «доверие — хорошо, но проверки — лучше» и многое другое. Без изменений при переносе в новую эру во всех них обнаруживаются изъяны.

В новом мире, где господствует ускоряющееся развитие, традиционное управленческое мышление может оказаться контрпродуктивным. Давайте проанализируем ряд классических парадигм менеджмента проверим их состоятельность для грядущих времен. Это даст нам пищу для размышлений руководство к действию. «Экономика масштаба», как «экономика продаж», представляет собой одну из самых влиятельных концепций управленческой мысли прошлого. Ее логика такова: «Чем больше объем производства, тем ниже фиксированные издержки на единицу продукции. Следовательно, тем выше выручка». В новом мире, однако, масштаб играет не столь серьезную роль. Компании необходимо найти способ зарабатывать на каждой единице произведенной продукции каждом проданном решении. К примеру, социальные IT-платформы среды больших данных позволят повысить инди видуализацию персонализацию продуктов услуг. Потребители смогут заказывать уникальные продукты, которые будут полностью удовлетворять их требованиям в части материала, цвета, размера т. д. Вместо масштабирования наращивания объемов производства новые времена потребуют скорости гибкости, а следовательно, маневренности. Скорость разработки исполнения заказов станет важнее масштабов объема производства! К примеру, ключом к созданию этого быстрого гибкого мира может стать 3D-печать.

Производство все меньше будет ориентироваться на показатель оптимального времени цикла, на работу 24/7— это было важно в мире товаров массового спроса, в котором мы жили ранее. Но теперь происходит сдвиг в сторону специализации. Фактически старые «нишевые рынки», объединявшие клиентов со сходными потребительскими потребностями, теперь могут стать рынками «с единственным потребителем». Это неотъемлемая часть новой бизнес-реальности. Кроме того, пересмотреть стоит принцип «клиент всегда прав». Такой тип мышления загоняет компанию, вечно обхаживающую существующих клиентов, в тупик. Уде ляя слишком много внимания клиентам, которые в настоящий момент приносят максимум прибыли, или ориентируя на них все исследовательские инициативы, вы исходите из того, что клиенты обладают адекватным видением будущего. Это допущение таит в себе опасность. Потенциальные клиенты не менее важны для успеха компании, а для ее развития, возможно, даже важнее. Они готовы заключить сделку с вашей компанией, но пока вы, вероятно, не можете удовлетворить одно или два из их требований. Если компания сумеет преодолеть эту «границу», перед ней откроется новый рынок.

Потенциальных клиентов можно выявить с помощью больших данных предпринять необходимые действия, чтобы повысить вероятность их привлечения. Таким образом, внимание необходимо уделять как уже существующим, так потенциальным клиентам. Первые гарантируют стабильность повторных продаж и, возможно, обеспечат некоторый рост, в то время как за счет привлечения вторых продажи действительно возрастут. Используя аналитику на основе больших данных социальных платформ, менеджмент должен быть уверен, что рассматриваемые рынки имеют потенциал, чтобы приносить прибыль, то есть обладают достаточной ценностью для вашего бизнеса…

***Это еще не конец. Это даже не начало конца. Но, возможно, это конец начала.***

***Уинстон Черчилль***

Грядущие годы будут волнительными нестабильными. Сингулярность — наступит она хоть через тридцать, хоть через сто лет — станет поворотным моментом истории. Несомненно, что к этой исторической вехе ведет ухабистая дорога. идем мы по ней не неспешным размеренным шагом, мы набираем все большую скорость, о чем рассказывает эта книга. Следует ли нам от этого ударяться в пессимизм? Не ведет ли развитие технологий нас к той точке, где мы, люди, уже не сможем влиять на собственную судьбу? Не лишится ли род человеческий своего биологического, экономического значения? Мы не скажем, что нашли ответы на эти поистине философские вопросы. Мы даже не замечаем, что на эти темы в обществе ведутся какие-нибудь серьезные дебаты. Однако мы полагаем, что новые технологии откроют перед человечеством новые, огромные пока неизвестные возможности, которые (при должном подходе) помогут принять инновационные решения позволят нам справиться с серьезными вызовами, ожидающими нас впереди. Такими, как, например, изменение климата, нехватка продовольствия, нищета, неграмотность, нехватка сырьевых ресурсов. Злоупотребление технологиями может вести к катастрофе, однако в надежных руках они творят чудеса. Пример этому — технология аддитивного производства (3D-печать). Ее влияние на нашу жизнь уже сравнивают с влиянием распространения интернета и, возможно, оно его даже превзойдет.

Новые технологии откроют перед нами доступ к устойчивым источникам энергии. Они дадут нам новые способы лечения болезней, наращивания производства продовольствия, снижения уровня вредных выбросов загрязнения окружающей среды, сокращения объема отходов. Они помогут нам в борьбе с преступностью терроризмом, сделают нашу жизнь более комфортной, безопасной, дадут возможность многим получить образование. Хотя в происходящем мы видим серьезные риски, вместе с ними мы отмечаем безграничные возможности. дело не только в технологиях, но в том, как мы подойдем к их применению на практике: как будут работать наши правительства, университеты, исследовательские институты, коммерческие некоммерческие организации. Значительную часть ответственности мы можем взять на себя: руководителям, менеджерам нужно подготовить свои организации компании к тому, чтобы извлечь выгоду из новых возможностей справиться с сопутствующими им рисками. Общей глобальной миссией должно стать создание стабильного будущего для всех заинтересованных сторон. Главное, чтобы будущее стало ярким!

# Менеджмент больше, чем наука

**2 марта 2018 Роджер МартинГолсби-Смит Тони**

В основе теории и практики бизнеса лежит вера в то, что менеджмент — это наука и что деловые решения следует принимать на основе тщательного анализа информации. Взрыв популярности больших данных подкрепил эту идею. В недавнем опросе, проведенном EY, 81% руководителей согласился с тем, что «данные должны быть отправной точкой всех решений». После этого EY заявила, что большие данные могут устранить зависимость от интуиции при принятии решений.

Менеджеры разделяют эту позицию. Многие из них когда-то занимались прикладными науками или имеют степень MBA — кстати, она возникла в начале XX века, когда Фредерик Уинслоу Тейлор ввел понятие «научного менеджмента».

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Революция больших данных подкрепила убеждение, что деловые решения следует принимать на основе научного анализа. Но у этого подхода есть недостатки: как правило, он сокращает количество стратегических вариантов и препятствует инновациям.  
**Причина**  
Научный метод важен для понимания неизменных природных явлений: таких, как солнце, которое всегда встает по утрам. Но это не лучший способ оценки вещей, которых еще не существует.  
**Решение**  
Принимая решения о том, что может произойти, нужно создать истории о возможном будущем с помощью инструментов метафоры, логики и эмоций, описанных Аристо­телем. Затем следует задуматься, при каких условиях истории станут реальностью, и проверить гипотезы путем прототипирования.

Выпускники программ MBA наводняют мир бизнеса — только в США их появляется больше 150 тыс. в год. В последние 60 лет эти программы пытались сделать менеджмент точной наукой. Такие попытки во многом стали ответом на разгромные отчеты о состоянии бизнес-образования в Америке, изданные фондами Форда и Карнеги в 1959 году. По мнению авторов докладов — все они были экономистами, — на бизнес-программах обучались профнепригодные студенты, а профессора избегали методологической строгости точных наук, которую уже приняли другие социальные науки. Другими словами, бизнес-образование было недостаточно научным.

Частично для решения этой проблемы Фонд Форда поддержал создание академических журналов и докторских программ в Гарвардской школе бизнеса, Технологическом институте Карнеги (предтече Университета Карнеги — Меллон) и Чикагском университете.

Но действительно ли менеджмент — наука? И стоит ли отождествлять строгость мышления с анализом данных? Если ответы на эти вопросы отрицательны, то на что опираться лидерам, принимая решения? Мы предложим такой подход к стратегии и инновациям, который меньше ориентирован на анализ данных и больше — на воображение, эксперименты и взаимодействие.

Но сначала вспомним, с чего — точнее, с кого — началась наука.

**Является ли бизнес наукой?**

Тому, что мы считаем наукой, положил начало Аристотель. Он первым написал о причинах, следствиях и о методах доказательств, сделав доказательство целью науки и конечным критерием истины. Позднее Галилей, Бэкон, Декарт и Ньютон формализовали подход Аристотеля к исследованиям как научный метод.

Значение науки вообще трудно переоценить. Открытия эпохи Просвещения привели к промышленной революции и экономическому прогрессу. Наука решала проблемы и делала мир лучше. Неудивительно, что мы считаем великих ученых, таких как Эйнштейн, святыми нашего времени. Еще менее удивительно, что мы рассматриваем научный метод как основу для других форм познания и говорим о «социальных науках», а не о «социальных исследованиях».

Но Аристотель удивился бы, узнав, как далеко мы зашли в применении научного метода. Определяя свой подход, он объяснил, что его можно применять для изучения природных феноменов, которые «не могут быть ничем иным, кроме того, чем являются». Почему солнце встает каждый день, почему случаются лунные затмения, почему предметы падают на землю? Эти явления не зависят от человека, и наука изучает их причины.

Однако Аристотель не утверждал, что все события неотвратимы. Напротив, он верил в свободу воли и способность людей влиять своими решениями на очень многое. «Большая часть вещей, которых касаются споры и рассуждения, могут быть и иными... Вся наша деятельность именно такова: ничто в ней не имеет характера необходимости», — писал Аристотель. Он считал, что в этой сфере главенствует не научный анализ, а изобретательность и способность убеждать.

Это особенно важно, когда речь идет о решениях в области бизнес-стратегии и инноваций. Вы не можете наметить курс или провести изменения, просто изучив прошлое. Конечно, мы хотели бы, например, чтобы поведение клиентов не менялось под влиянием продукта, созданного на основе анализа их поведения в прошлом. Но поистине великие инновации как раз меняют привычки людей. Стив Джобс, Стив Возняк и другие пионеры ИТ создавали устройства, совершившие революцию в способах работы и общения. Железная дорога, автомобиль и телефон повлекли поведенческие и социальные сдвиги, которые не помог бы предсказать анализ данных, имевшихся на момент их изобретения.

Конечно, в основе новых творений, как правило, лежат научные открытия, но истинный талант новатора заключается в способности вообразить продукты или процессы, которых раньше никогда не существовало.

Реальный мир — не просто результат действия законов природы, недоступный для изменений. Научный подход к принятию решений имеет ограничения, и менеджерам нужно о них знать.

**Можем или не можем?**

В большинстве ситуаций есть то, что мы можем изменить, и то, что не можем. Важно уметь их различать. Задайте себе вопрос: что преобладает в ситуации — возможность (то, что можно изменить к лучшему) или неизбежность (то, что изменить нельзя)?

Предположим, вы хотите построить линию розлива воды в пластиковые бутылки. Стандартный способ — взять заготовки (пластиковые трубки), нагреть их, под давлением воздуха придать им форму и размер бутылки, охладить до затвердевания и, наконец, наполнить водой. Так работают тысячи линий розлива.

Некоторые параметры процесса менять нельзя: температуру нагрева заготовок; давление воздуха, необходимое для формования бутылки; скорость охлаждения бутылки и ее наполнения. Они определяются законами термодинамики и гравитации — и ни один менеджер не в силах на это повлиять.

Но есть много аспектов, которые можно менять. Хотя законы науки диктуют каждый шаг, сами шаги не обязательно должны идти в том порядке, который утвердился на десятилетия. Компания LiquiForm доказала это, задавшись вопросом: почему бы не объединить два шага в один и не формировать бутылки под давлением заливаемой жидкости? И эту идею удалось реализовать без особого труда.

Менеджер должен разложить ситуацию принятия решений на неизбежную и возможную составляющие, а затем проверить свою логику. Если предположить, что какие-то моменты изменить нельзя, нужно задаться вопросом: из каких законов природы это следует? Если обоснование неизбежности убедительно, лучше применить методы, которые поддержат статус-кво. В этом случае стоит довериться науке и использовать ее инструментарий и аналитику.

Аналогичным образом нужно проверить логику, стоящую за определением возможностей. Что говорит о том, что модели поведения или результаты могут измениться? Если аргументы достаточно вески, стоит прибегнуть к воображению и проектированию, а аналитику использовать как вспомогательный инструмент.

Важно понимать, что наличие данных — недостаточное доказательство того, что результаты нельзя изменить. Данные — это не логика. Многие удачные деловые решения были приняты наперекор фактам. Одно из таких решений принял председатель совета директоров Lego Group Йорген Виг Кнудсторп. В 2008 году, когда он был гендиректором, данные говорили о том, что девочки гораздо меньше мальчиков интересуются продукцией Lego: 85% аудитории Lego составляли мальчики, и все попытки привлечь больше девочек проваливались. Многие в руководстве компании считали, что девочки «по природе» меньше склонны играть с кирпичиками, — и видели в этом ситуацию неизбежности. Но Кнудсторп думал иначе: по его мнению, проблема была в том, чтобы выяснить, как привлечь девочек к игре с конструктором. Он оказался прав: это показал успешный запуск линейки Lego Friends в 2012 году.

Этот случай подтверждает, что данные — не более чем признаки, и не всегда понятно, чего именно. Кроме того, отсутствие данных не исключает возможностей. Если вы обдумываете новые перспективы и модели поведения, то, разумеется, никаких априорных доказательств вы не найдете. По-настоящему строгий мыслитель принимает во внимание не только то, о чем говорят данные, но и то, что вообще может произойти в границах возможного. И это требует воображения — процесса, совершенно не похожего на анализ.

Граница между возможным и неизбежным весьма зыбкая. Новаторы всегда будут сдвигать ее, бросая вызов невозможному.

**Раздвигаем границы**

Прежде чем вообразить новые возможности, нужно расширить представления о реальности. Порой кажется, что статус-кво — единственный вариант, и изменить это восприятие сложно.

Недавно мы столкнулись с примером ловушки статус-кво, работая с консалтинговой компанией, обслуживающей НКО. Последние нередко сталкиваются с «циклом голодания»: они получают пожертвования на конкретные программы, но не могут найти средства, чтобы покрыть косвенные издержки. Например, частный фонд может полностью профинансировать благотворительную образовательную программу, но при этом обеспечить лишь малую часть накладных расходов. Дело в том, что жертвователи обычно оценивают долю косвенных затрат в 10—15% от общей суммы, в то время как на деле для большинства программ они составляют от 40 до 60%.

Консалтинговая фирма приняла эту проблему как данность и видела стратегию в том, чтобы убедить жертвователей увеличить долю на косвенные издержки. Считалось, что они воспринимают эти расходы как «неизбежное зло», оттягивающее ресурсы от бенефициаров программ.

Мы попросили компанию проверить справедливость этого тезиса, послушав самих жертвователей. Оказалось, что те прекрасно знали о «циклах голодания» и понимали свою роль в их возникновении. Проблема была в том, что они не доверяли грантополучателям управление косвенными издержками. Консалтинговая компания отбросила ложные предположения и разработала решения по совершенствованию бизнес-процессов, чтобы помочь НКО улучшить управление затратами и завоевать доверие жертвователей.

Может показаться, что изучение желаний всех стейкхолдеров и внимание к ним — не такой надежный подход, как анализ данных, полученных в ходе исследований, но на самом деле это проверенный метод, знакомый антропологам, этнографам, социологам, психологам и другим представителям социальных наук. Многие бизнес-лидеры, особенно практикующие дизайнерское мышление и другие ориентированные на пользователя подходы к инновациям, признают важность наблюдений для понимания поведения людей. В случае с Lego сомнение Кнудсторпа относительно гендерных предпочтений дало начало длительному исследованию, показавшему, что девочки больше любят совместные игры, а потому им можно предложить конструктор, который нужно собирать вместе с кем-то.

Социологические исследования — мощный инструмент, и все же они не более чем точка отсчета для новой системы координат. Вы должны задуматься о том, что может произойти, и передать свое видение коллегам. Для этого нужно создать новую историю взамен старого сценария, в рамках которого действовали люди. Здесь действуют принципы, совершенно не похожие на законы естественных наук. Науки объясняют, как устроен наш мир, а в истории можно описать мир, которого еще не существует.

**Создание убедительных историй**

Аристотель, давший нам научный метод, сформулировал и методы создания убедительных историй. В «Риторике» он описывает систему убеждения, в которой есть три типа аргументов.

Этос — желание и способность изменить ситуацию. Чтобы достичь цели, автор должен обладать кредитом доверия и быть искренним.

Логос — логическая структура аргументации. Она должна обеспечить четкий сценарий для превращения проблем в возможности, возможностей в идеи, а идей — в действия.

Пафос — способность сопереживать. Чтобы вдохновлять людей, нужно понимать их.

История слияния двух крупных страховых компаний — пример использования этоса, логоса и пафоса. Организации были давними конкурентами. По итогам сделки были и победители, и проигравшие, а сотрудники всех уровней стали нервными и тревожными. В новой организации слились 20—30 разных культур; эти небольшие группы были независимыми и противились интеграции. Кроме того, сразу после сделки грянул финансовый кризис и отрасль сократилась на 8%. В результате руководство объединенной компании столкнулось с двойной проблемой: сокращением рынка и неоднородной культурой.

Традиционный подход к интеграции рационален и ориентирован на упрощение: объ­единить структуры расходов двух организаций и сократить «лишних» сотрудников. Однако гендиректор не хотел следовать обычной процедуре. Скорее, он стремился построить новую компанию с нуля. Он обеспечил этос, поставив цель достичь чего-то большего и лучшего, чем интеграция.

Нужен был логос — пример иного будущего. За основу была взята метафора процветающего города. Подобно городу, новая организация должна стать развитой экосистемой, растущей в запланированных и в неожиданных направлениях. Каждый будет ее частью и внесет свой вклад. Эта идея захватывала воображение сотрудников, побуждая их погрузиться в задачу и увидеть возможности для себя и своей части организации.

Требовался и пафос — эмоциональная связь, благодаря которой люди взялись бы строить будущее вместе. Чтобы заручиться их поддержкой, руководство приняло новый подход к коммуникации. Ранее руководители просто сообщали сотрудникам планы интеграции — на совещаниях, по электронной почте, с помощью презентаций. Теперь лидеры провели серию совместных заседаний, на которых подразделения обсудили метафору города, чтобы выявить возможные проблемы и спланировать работу в своих сферах. Как в «городе» будет выглядеть отдел по работе с претензиями? Каким станет финансовый отдел? Люди создавали свои мини-истории в общей истории руководства. Подход требовал смелости: он казался необычным и «несерьезным» для крупной компании из консервативной отрасли.

Он принес плоды: за полгода вовлеченность сотрудников поднялась с 48 до 90%, а удовлетворенность клиентов — с 6 до 9 баллов по 10-балльной шкале. Хотя отрасль сокращалась, бизнес компании вырос на 8%.

Этот случай раскрывает важность другого инструмента риторики: сильной метафоры, скрепляющей повествование. Хорошая метафора усиливает все три элемента убеждения. Она придает убедительность логосу и укрепляет пафос, помогая людям прочувствовать аргументацию. А сильные и «цепляющие» аргументы повышают авторитет лидера и доверие к нему — этос.

**В чем сила метафор**

Хорошие истории запоминаются благодаря удачным метафорам. Аристотель замечал, что общеупотребительные слова передают лишь то, что мы уже знаем, а благодаря метафоре мы можем получить новое знание. Он считал, что владение метафорами — ключ к успеху в риторике: «Особенно важно быть искусным в метафорах, так как только одного этого нельзя позаимствовать у других, и эта способность служит признаком таланта».

Интересно, что этот тезис о ненаучной конструкции был научно подтвержден. Когнитивные исследования показали, что основной двигатель творческого синтеза — «ассоциативная беглость», то есть способность соединять несвязанные концепции и создавать из этого новую идею. Чем больше разнятся концепции, тем сильнее их синтез и тем необычнее идея.

В метафоре сравниваются две вещи, не связанные между собой. К примеру, когда Гамлет говорит Розенкранцу «Дания — тюрьма», он связывает два элемента необычным образом. Розенкранц знает, что такое «Дания» и что такое «тюрьма», но Гамлет предлагает новую концепцию: это не Дания и не тюрьма в привычном смысле. Это новая идея, или творческий синтез, произведенный необычным сочетанием.

Совмещение несвязанных вещей часто ведет к инновациям. Сэмюэл Кольт создал вращающийся барабан для своего знаменитого револьвера после того, как поработал на корабле, где был очарован гребным колесом и тем, как оно вращалось и останавливалось. Швейцарский инженер изобрел застежку-липучку после прогулки в горах, заметив уникальные свойства колючек, прицепившихся к его одежде.

Метафора способствует и продвижению инноваций, помогая потребителям понять их. Автомобиль, к примеру, поначалу описывали как «безлошадный экипаж», а мотоцикл — как «велосипед с мотором». Сноуборд был просто «скейтбордом для снега». Первым шагом на пути к экспансии смартфонов был выход модели BlackBerry 850 от Research in Motion в 1999 году. Она продавалась как пейджер, способный получать и отправлять электронные письма, — удобная метафора для первых пользователей.

Провал Segway показывает, как сложно создать убедительную историю без хорошей метафоры. Изобретение Дина Кеймена, названное новым феноменом нашего времени, получило венчурные инвестиции в сотни миллионов долларов. Но несмотря на успешное применение новейших технологий, этим устройством мало кто пользуется. Его провал можно объяснить разными факторами (высокая цена, нормативные ограничения), но мы считаем, что главная причина в том, что Segway нельзя назвать аналогом чего-либо. Это платформа на колесах, на которой вы стоите почти неподвижно и при этом двигаетесь. Это сложно осмыслить. Вы не сидите, как в автомобиле, не крутите педали, как на велосипеде, и не поворачиваете руль, как на мотоцикле. Человек, едущий на Segway, может даже показаться смешным. Наше сознание не принимает Segway, потому что у нас нет положительного опыта, который мы могли бы использовать для сравнения.

Мы не утверждаем, что аргументация по Аристотелю не может существовать без метафоры; но без нее будет гораздо сложнее. Безлошадный экипаж продать легче, чем Segway.

**Выбор подходящей истории**

Принимая решение в сфере возможного, полезно придумать три-четыре истории, каждую с сильной метафорой, а затем протестировать их, чтобы понять, какая лучше. Что это даст? В области неизбежного к оптимальному решению ведет анализ данных. Но в области возможного, где мы стремимся при­внести в мир что-то новое, нет данных для анализа. Чтобы оценить варианты, нужно сделать несколько шагов.

Уточните условия. Мы не можем доказать, что предлагаемое изменение даст желаемый эффект, но можем определить, при каких условиях оно сработает. Задумавшись об этом, а не о текущих обстоятельствах, новаторы могут выработать совместное решение: смогут ли они сделать большинство условий реальностью — и возьмут ли на себя ответственность за это.

Много лет назад этого подхода придерживалась мебельная компания, разработавшая новое офисное кресло. Оно превосходило все прочие варианты, но стоило вдвое дороже обычного. Клиенты прохладно отнеслись к новому продукту, но компания не сдалась. Она решила выяснить, что должно произойти, чтобы безразличие клиентов сменилось ажиотажем. Возникла гипотеза: если клиенты смогут посидеть в кресле, они поймут, насколько оно лучше прочих, и расскажут об этом знакомым. Компания вышла на рынок со стратегией, основанной на «тест-драйве». Модель стала самым популярным офисным креслом в мире и принесла огромную прибыль.

Вскоре менеджеры компании задумались о новой концепции дизайна офиса, которая устраняла бы необходимость возводить перегородки и менять пол и потолок для создания офисных помещений. Продукт должен был встраиваться в неотделанное пространство нового здания, что значительно упростило и удешевило бы оборудование офисов. Было ясно, что арендаторы зданий заинтересуются, но чтобы продукт имел успех, его должны были принять и арендодатели. К сожалению, он лишал их привычной выручки от отделки офисов, так что они едва ли стали бы содействовать внедрению. Проект был закрыт.

Создайте новые данные. Подход к экспериментам в области возможного в корне отличается от подхода в области неизбежного. Во втором случае задача состоит в сборе нужных данных. Иногда найти их легко — например, в базе данных Бюро статистики труда. Иногда нужно приложить усилия — провести опрос или статистические исследования, чтобы проверить гипотезу (скажем, о том, что потребители предпочитают долгий срок службы продукта его функциональности).

В области возможного актуальных данных нет: будущее еще не наступило. Их нужно создать путем прототипирования: предложить людям что-то новое и зафиксировать их реакцию. Если они реагируют не так, как вы ожидали, нужно попытаться понять, как улучшить прототип. Затем повторять процесс — до получения данных, свидетельствующих об успехе инновации.

Конечно, некоторые идеи и прототипы просто плохи. Вот почему важно создать несколько историй. Если вы четко понимаете, что должно произойти в каждом случае, и испытываете все прототипы, нужно выбрать ту историю, которая будет убедительнее. Участие в этом процессе поможет коллективу подготовиться к принятию ответственности за воплощение идеи в жизнь.

Научный анализ данных сделал мир лучше, но это не значит, что он должен стоять за каждым деловым решением. В ситуации, когда вещи не могут быть иными, чем являются, мы можем и должны использовать научный метод, чтобы понять неизменную область быстрее и лучше других. Здесь большие данные и точные методы анализа — чистые активы.

Но прибегая к науке в тех случаях, когда вещи могут меняться, мы невольно убеждаем себя, что изменение невозможно. И тогда возможности откроются не для нас, а для тех, кто изобретет что-то лучшее, — а мы будем смотреть на них, думая, что это аномалия, которая вскоре исчезнет. И лишь когда станет слишком поздно, мы поймем: эти бунтари показали нашим бывшим клиентам, что вещи действительно могут быть другими. Такова цена применения аналитики ко всему бизнесу, а не к отдельным его сферам.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger Martin)** — профессор и бывший декан Ротманской школы управления, один из авторов книг «Getting Beyond Better» и «Playing to Win».

# Вывихи менеджмента по-русски

20.02.2018

«Вот ведь блин!», – с досадой думал кладовщик Василий, глядя на часы. Судя по минутной стрелке, финал Лиги Чемпионов, которым он хотел насладиться сегодня вечером, под холодное пиво, шел уже пять минут. Но вместо того, чтобы восхищаться финтами Криштиану Роналду, Василий заматывал стрейч-пленкой очередную паллету. Отдел продаж гнал план в конце месяца, и, как обычно, склад работал до глубокой ночи. «Хорошо менеджеру по продажам!», – мрачно думал Василий, – «Сидишь себе, заказы собираешь и получаешь за это бонусы. И плюёшь на то, кто, как и когда будет эти заказы исполнять!».

А в этот момент менеджер по продажам Юрий стоял в пробке на МКАД и поминутно поглядывал на телефон. Он ждал смс от своей помощницы, которая осталась в офисе и ждала, сбросит ли крупнейший клиент сегодня, в последний день месяца, заказ. От этого зависел бонус Юрия. И ее тоже. «Хорошо кладовщику!», ­– мрачно думал Юрий, – «Сидишь на складе, собираешь себе заказы, и тебе плевать, каким трудом они достаются! И получаешь твердый оклад! Но еще лучше», – думал Юрий, – «коммерческому директору. Он только отчеты собирает и планы наверх носит. Ну, раз в месяц с крупным клиентом еще встретится. Всю работу делаем мы, а он только бонус получает, при этом бонус у него втрое больше моего!».

А в это время коммерческий директор Виталий сидел на кухне. На кухне работал телевизор, где (без звука) показывали финал Лиги Чемпионов. Но Виталий почти не смотрел на экран телевизора, все его внимание было сосредоточено на экране планшета, где в режиме онлайн обновлялись цифры отгрузок. Судя по всему, план месяца опять не будет выполнен, причем прилично. «Вот уроды!», – думал Виталий про своих подчиненных, – «Ничего их не мотивирует. Ни бонусы, ни нормативы. На изнанку выворачиваюсь, сам клиентам звоню, провожу планерки, объясняю, разъясняю – как об стенку горох. Двадцать лет назад я сам менеджером был, так за каждый процент дрался! За каждый рубль! А эти уже пиво дома пьют, и все им пофигу. Вот хорошо финансовому директору! Она сидит, цифры в Excel складывает и директору носит. И ни за что не отвечает, а зарплата у нее побольше моей!».

А в это время финансовый директор Лариса сидела на диване и машинально гладила кота. Мысли ее были далеко. Судя по всему, план по продажам выполнен не будет – в отличие от плана по издержкам. А значит, ей, Ларисе, опять оправдываться перед банкирами за нарушение ковенант, опять унижаться в поисках нового кредита, чтобы закрыть финансовые дыры. И за это директор спросит с нее, а не с этого придурка Виталия, которому даже в голову не приходит, какие проблемы он создает тем, что план не выполняет. Конечно, он бонус поменьше получит, но что его бонус по сравнению с убытками? На все ему наплевать. «Но лучше всех», – думала мрачно Лариса, – «нашей кадровичке, или, как сейчас модно, эйчару Елене. Сидишь, трудовые книжки охраняешь, проводишь собеседования! Набирает придурков вроде Виталия и вечно ссылается на рынок труда – мол, с нашими зарплатами мы привлекаем только слабых кандидатов! С высокими зарплатами я и сама хороших кандидатов найду!!!».

А в это время HR-директор Елена сидела в театре, но мысли ее были не на сцене. Она перебирала в уме вакансии и с ужасом думала, как она будет оправдываться перед генеральным за то, что они не закрыты. Чего они от нее вообще хотят? Чтобы за 60.000 рублей в месяц она нашла им директора по логистике с опытом работы 20 лет в крупных западных компаниях? Чтобы нормальные сотрудники не уходили из компании после того, как владелец при подчиненных посылает их в ж@#у? Хорошо этому гусю надутому, гендиректору Олегу, рассуждать. Получил диплом MBA, а разглагольствует так, словно своими руками создал General Electric! «Вы, Елена, профессионал или нет?». А ты сам, @#$%, профессионал? Вечно слушает Ларису, которая только экономить умеет. Если ей волю дать, она вообще бы всем зарплату платить прекратила, и очень бы гордилась полученной экономией!

А в это время гендиректор Олег сидел в баре и прихлебывал из квадратного стакана Dewar’s без льда. Какой же наивный я был двадцать лет назад, думал Олег! Я думал, что гендиректор – это так круто! Кабинет, секретарша, автомобиль! Сидишь, думаешь о стратегии, проводишь совещания. А на самом деле ты – прокладка между своими тупыми подчиненными и этим выскочкой, собственником, Геной. Сотрудники тупые – просто ужас. Все эти Ларисы, Елены, Виталии – тупой и еще тупее. Каждый работает на 60% от того, насколько должен. А потом в 18:00 уходят домой, к своим семьям, со своими жирными окладами в кошельках. А где взять других? Откуда в этой стране возьмутся профи? Увольнял, набирал других, все без толку, приходят такие же. Что не резюме, то поэма, а на деле – ленивая посредственность. Вот хорошо Гене! Пацан подсуетился 10 лет назад, застолбил нишу, а теперь только дивиденды получает. Всю работу я за него делаю, но он, блин, еще меня учит. Сам последнюю книжку читал в армии, «Устав строевой службы» называется, но мне объясняет, что такое маркетинг. От жизни совсем оторвался, общается только с себе подобными и не понимает, что такое заставить такую большую контору работать четко, как часы. Вкалываю, как лось, а ни «спасибо», ни элементарного уважения. «Вы, Олег, знаете, сколько гвоздей потратили на ремонт кладовки?», – Олег со злостью представил лицо шефа, – «Что ж, плохо. Печально это, Олег, печально. А я вот знаю. И всегда знал, когда бизнесом управлял». На кой хрен знать сколько гвоздей потрачено, если у компании ни стратегии, ни процессов, ни бюджета нормального?!? Но у Гены «Мерседес», а у него, у Олега, только «Мазда». Жизнь несправедлива.

А в это время Гена сидел за столом в своем большом и пустом (жена с детьми уехала к теще на неделю) доме и думал о том, что когда он десять лет назад начинал этот бизнес, то представлял себе все совсем иначе. Да, денег он заработал, «Мерседес» купил, а толку? Мало того, что любимая родина так и норовит в карман залезть, так еще и сотрудники как на подбор – ленивые и хитрые. Он, Гена, так и не решил своей главной жизненной задачи – отойти от управления и заняться серийным предпринимательством. Но на кого оставишь этот бизнес? На Олега? Тот книжек начитался, носится с каким-то идеями. Но идей и у него, у Гены, полно, но одними идеями сыт не будешь. Бизнес – это внимание к деталям, к мелочам. Это большое хозяйство, и каждый гвоздик в нем важен. Бизнес – это не в кабинете сидеть, бумажки подписывать, не отчеты смотреть… Когда он, Гена, в последний раз был по-настоящему счастлив? Наверное, в конце 90-х, когда он, еще студентом, подрабатывал во время летних каникул кладовщиком на складе одной из первых коммерческих компаний. Стрейчевал паллеты с товаром и думал о Соне, на свадьбу с которой он тогда зарабатывал. А еще о своем бизнесе, который он в итоге создал. В сущности, хорошо быть кладовщиком! Да, зарплата небольшая, но на жизнь хватает. Зато ушел с работы и выкинул из головы то немногое, о чем думал на работе. И никаких тебе налоговых, банков, Олегов, губернаторов…

*Описанная ситуация весьма типична для российских компаний. И она является признаком системных проблем, без решения которых компания не сможет развиваться. Мы публикуем много полезных статей о том, как эти проблемы могут быть преодолены – подписывайтесь на наши обновления, чтобы следить за всеми полезными статьями. А если вы считаете, что вам нужна помощь в преодолении сложностей в бизнесе, то на нашем сайте есть форма обратной связи, через которую вы сможете связаться с нами и обсудить возможности сотрудничества.*

# Иерархия или «бирюза»?

КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН (CLAYTON M. CHRISTENSEN) — про- фессор делового администрирования на кафедре Кима Кларка в Гарвардской школе бизнеса. ЭФОСА ОДЖОМО (EFOSA OJOMO) — исследователь в сфере глобаль- ного экономического процветания, Институт Клейтона Кристенсена.

ДЕРЕК ВАН БИВЕР (DEREK VAN BEVER) — старший лектор факультета общего управления Гарвардской школы бизнеса. HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 В ФОКУСЕ УМНАЯ ИЕРАРХИЯ ФОТО: GETTYIMAGES ИЮНЬ ­—ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW УМНАЯ ИЕРАРХИЯ

Большинство организаций мира выстроено по принципу пирамиды. Несмотря на критику, ие- рархия остается самой распространенной фор- мой управления. Но сколько управленческих уровней должно быть в компании, кто и кому должен подчиняться? Наиболее полно на этот вопрос ответил канадский ученый Эллиот Джекс. Его концепцию Requisite Organization (RO, на рус- ский язык название переводят как реквизитная, или естественная, организация) сегодня вне- дряют и в России.

Умы все большего числа руководителей заво- евывает идея бирюзовой, то есть самоуправля- ющейся организации (особенно после выхода книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»). На их фоне поборники иерархии мо- гут показаться ретроградами. Однако эта форма управления вряд ли исчезнет в обозримом буду- щем, и важно выстроить ее правильно.

Психолог, психоаналитик и организационный консультант Эллиот Джекс в 1988 году опубли- ковал книгу Requisite Organization, где изложил принципы идеальной иерархии. Частично или полностью на них опираются многие компа- нии— Glacier Metal, Tesco, Rio Tinto, Unilever, Tata Group и другие. В России Джекс малоизвестен — ни одна из его программных книг не переведена на русский язык, хотя многим знаком его термин «кризис середины жизни».

Но некоторые россий- ские компании уже несколько лет внедряют RO. Среди них — «Свеза», Nordgold, «Локомотивные технологии». Три года назад концепцией Джекса заинтересовался «Хоум Кредит энд Финанс Банк», и сейчас почти вся структура банка, вну- тренний и внешний рекрутинг выстроены по принципам Джекса.

А несколько месяцев назад в банке «Хоум кредит» затеяли очередной экспе- римент— решили объединить модели реквизит- ной и бирюзовой организации. ВРЕМЯ, ВПЕРЕД! Банк «Хоум кредит» использует для оценки пер- сонала модель компетенций. Несколько лет назад здесь появился еще один оценочный фак- тор — отношение людей к работе и к окружаю- щим, соответствие поведения корпоративным ценностям. Если человек хорошо работает, но демонстрирует некорпоративное поведение, все его достижения умножаются на ноль. Однако даже опытные сотрудники, принима- ющие корпоративные ценности, не всегда В ФОКУСЕ

возглавляет Requisite Organization International Institute), заключили контракт с консалтинговой компанией «Страта». Тогдашний глава банка Иван Свитек решился на эксперимент при усло- вии, что внедрять принципы естественной орга- низации компания будет плавно — только в под- разделениях, руководители которых сами этого захотят.

Первыми в новую концепцию поверили директор блока банковской сети Юрий Андресов (сейчас СЕО банка) и руководитель макрореги- она «Центр». Позже к ним присоединились опе- рационный директор и руководитель ИТ-блока.

ГЛОБАЛЬНАЯ РЕВИЗИЯ Для начала менеджеров банка познакомили с теорией RO и обучили их оценивать должности и мыслительный потенциал сотрудников. Оценивая должность, нужно попросить сотруд- ника сформулировать самую длинную задачу на данной позиции. Потом свое мнение высказы- вает его руководитель, а затем — руководитель руководителя.

Мыслительный потенциал сотруд- ников оценивали примерно по той же схеме. Если человек успешно справляется с обязанно- стями, не бегает к руководителю за инструкци- ями, значит, он соответствует занимаемой долж- ности.

По словам директора дирекции «Центр» «Хоум Кредит энд Финанс Банка» Петра Попова, на оценку сотрудников и должностей ушло около двух месяцев. Выяснилось, что в банке семь управленческих уровней, что довольно много. «В моем блоке было пять ступеней управления, — рассказы- вает Петр Попов. — Это мешало прохождению информации, пониманию целей и задач. И при- мерно треть сотрудников не соответствовала по своему мыслительному потенциалу занимаемой должности».

Однако ломать сложившуюся систему было ри- скованно — банк «Хоум кредит» лидировал на рынке POS-кредитования, то есть прежняя струк- тура так или иначе решала ключевую задачу. До изменений нужно было дозреть. И в этом отчасти помог кризис.

В 2014—2015 годах банк снижал издержки — закрыл 830 офисов и 25 ре- гиональных центров, сократил почти половину персонала — около 15 тысяч человек. Кроме того, компания сосредоточилась на развитии дистан- ционных каналов обслуживания.

После этого операционный блок сделали более плоским (здесь осталось четыре уровня), а людям, кото- рые занимали «лишние» должности, поставили показывали высокие результаты в работе — и ни- кто не мог понять, почему. «Лишь когда мы уз- нали про концепцию реквизитной организации, все встало на свои места, пазл сложился», — рас- сказывает вице-президент по персоналу «Хоум Кредит энд Финанс Банка» Галина Вайсбанд.

По ее словам, большинство людей приходят на ра- боту, чтобы хорошо поработать, и помешать им могут две вещи — несоответствие их мыслитель- ного потенциала задачам, которые они должны решать, или неподходящий руководитель.

Эллиот Джекс считает, что каждый человек обладает мыслительным потенциалом — спо- собностью планировать свои действия на опре- деленный срок. В идеале мыслительный потен- циал должен соответствовать сложности задач на занимаемой должности. И эту способность, и сложность задач Джекс измеряет одной «ли- нейкой» — единицей измерения служит времен- ной горизонт. Он определяется по самой длин- ной задаче, которую предстоит решать человеку, занимающему конкретную позицию.

Например, руководитель компании обязан видеть перспек- тиву на годы или даже десятилетия вперед, тогда как рядовому исполнителю достаточно планиро- вать свою работу на несколько дней или месяцев.

Горизонт планирования организации и, соот- ветственно, ее руководителя является точкой от- счета для выстраивания иерархии.

У компании, по Джексу, может быть максимум семь уровней, или страт (см. таблицу). Если небольшой завод строит планы на пять лет вперед, ему достаточно 4 страты. Международная корпорация может иметь 6—7 уровней. Новая ступенька появляется только в том случае, когда она предназначена для решения более сложных задач с более длин- ным временным горизонтом.

Если в одном под- разделении на одной страте находятся две долж- ности, одна из них лишняя. Руководитель должен находиться строго на одну страту выше своих подчиненных. Если их временные горизонты различаются слишком сильно, люди плохо понимают друг друга. Если же начальник и его сотрудник стоят на одном уровне, между ними возникают трения — никто не хочет подчиняться человеку, который знает и умеет не больше его самого.

Подобные кон- фликты случались и в банке «Хоум кредит», при- чина была многим интуитивно понятна. Но для их разрешения требовались веские аргументы. В банке изучили работы Эллиота Джекса, встре- тились с его падчерицей Ребеккой Кейсон (она ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW единицы», — подтверждает Юрий Андресов.

Однако многие эксперты в этом не согласны с Джексом. Например, заместитель генерального директора по работе с персоналом и бизнес-си- стеме «Севергрупп» Андрей Митюков считает, что взрослый профессионал развивается, когда сталкивается с рабочими трудностями и преодо- левает их. Решать эти задачи ему помогает обу- чение — книги, тренинги, конференции и т. д. Главное, чтобы у него была четкая цель, чего он хочет достичь с помощью образования.

Оценивать мыслительный потенциал работаю- щих сотрудников сегодня умеет большинство ме- неджеров банка «Хоум кредит».

Но своих людей оценивать проще — их масштаб мышления ви- ден в работе, тогда как для кандидатов «с улицы» приходится использовать другую, более слож- ную методику. Эта оценка основана на анализе речи, и ею в банке пока владеют пять человек. Кандидата просят высказаться на общечеловече- ские темы, скажем, об эвтаназии или вреде нар- котиков. Эрудиция и красноречие не имеют зна- чения — важно лишь, как человек выстраивает фразы, логику и причинно-следственные связи.

Например, на самом простом уровне мышления (декларативное мышление по Джексу) люди используют короткие фразы, аргументы, как правило, не связаны между собой. Более про- двинутые профессионалы сопоставляют факты и делают некоторые выводы (кумулятивное другие задачи. По словам Петра Попова, неко- торые младшие менеджеры перешли в другие подразделения или стали заниматься развитием бизнеса. Были и те, кто покинул компанию.

Наиболее болезненные кадровые решения приняли в ИТ-блоке — несколько руководителей ушли из банка. Вместе с тем появилась возмож- ность повысить перспективных людей.

КАДРОВАЯ ВЕРТИКАЛЬ

Оценив должности по принципам реквизитной организации, банк пошел дальше — наверх стали продвигать тех сотрудников, чей мыслительный потенциал (помимо прочих факторов) соответ- ствовал горизонту задач на данной позиции. «Я лично встречаюсь с кандидатами на один, два или три уровня ниже СЕО, — рассказывает пред- седатель правления банка «Хоум кредит» Юрий Андресов. — Для меня не важно, выполнял ли че- ловек раньше точно такую задачу, есть ли у него опыт работы в банках или смежных отраслях. Главное, чтобы он соответствовал должности по критериям реквизитной организации и разделял наши ценности».

Иногда руководители продвигали людей, явно недотягивающих по мыслительному потенци- алу («это хороший специалист, я ему помогу, от- правлю на учебу»). Если речь не шла о ключевых должностях для банка, менеджеру давали право поступить по-своему. В итоге назначение всегда оказывалось ошибочным — кандидаты не справ- лялись с новыми обязанностями.

«Людям стоит набить собственные шишки, тогда они на своем опыте убеждаются, что принципы реквизитной организации работают», — объясняет Галина Вайсбанд.

Кстати, вопрос, можно ли быстро нарастить свой мыслительный потенциал с помощью книг, тренингов и обучающих программ — один из самых спорных в концепции реквизитной орга- низации. По мнению Джекса, обучение здесь осо- бенно не помогает — мыслительный потенциал развивается естественным путем по мере взрос- ления человека, то есть довольно долго. Чтобы перейти на новый временной горизонт, обычно требуется не менее 12 лет.

Скорость зависит и от стартовых условий — если человек в 20 лет мыслит уже на третьем уровне, то к концу своей карьеры он доберется до более высокой страты, чем его коллега того же возраста, стартующий с первого уровня. «В одном и том же универси- тете учатся тысячи людей, но добиваются успеха

УПРАВЛЕН- ЧЕСКИЕ УРОВНИ (СТРАТЫ) ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ ЗАДАЧ ХАРАКТЕР РАБОТЫ ПРИМЕРЫ ДОЛЖНОСТЕЙ 7 20—50 лет

Решение стратегических вопросов, влияющих на мировую экономику, общество, политику и экологию СЕО транснациональной корпорации 6 10—20 лет Выстраивание стратегического видения, международного присутствия Вице-президент международной корпорации, CEO крупной национальной компании 5 5—10 лет Стратегическое управление комплексными системами CEO средней компании, руководитель филиала 4 2—5 лет Параллельное управление несколькими частями организации Функциональный руководитель крупного предприятия и дивизиона, директор и вице- президент средней компании 3 1—2 года Настройка и регулировка производственной системы Руководитель департамента, крупного цеха, старший специалист 2 3—12 месяцев Координация и направление действий исполнителей Начальник участка, отдела, группы, смены, небольшого цеха 1 Менее 3 месяцев Выполнение заданных операций, решение технических задач Рабочий, служащий, специалист

КАК УСТРОЕНА ИЕРАРХИЯ В РЕКВИЗИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ФОКУСЕ Серийное мышление позволяет выстраивать цепочки фактов, оперировать сери- ями выводов. Наконец, параллельное мышление подразумевает продумывание различных аль- тернативных сценариев. Люди с высоким мысли- тельным потенциалом комбинируют все четыре типа мышления.

РЕКВИЗИТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

«Коллективы, построенные по принципам рек- визитной организации, более здоровые, целеу- стремленные, они добиваются лучших резуль- татов», — такой вывод сделал Юрий Андресов, изучив работу подразделений, участвующих в эксперименте.

Например, в 2016 году макро- регион «Москва» стал лидером практически по всем показателям (продажи продуктов, NPS, вовлеченность персонала, клиентский сервис и др.), причем резко вперед он вырвался как раз за последние два года. А макрорегион «Центр» показал наилучшее отношение доходов к рас- ходам и минимальную текучесть персонала — 32%, хотя обычный уровень для розницы — 80—90%. В целом по банку текучесть составила 42% (еще несколько лет назад было 120%).

В итоге в компании решили перестроить по принципам RO всю банковскую сеть, в которой работает более 10 тыс. человек. Трансформация завершилась к апрелю 2017 года. Сейчас в банке шесть уровней (CEO находится на шестой страте). По словам Галины Вайсбанд, информа- ция проходит быстрее, директор каждого реги- она знает всех своих подчиненных.

Однако новая структура будет работать, если правильные места на каждом уровне займут правильные люди. По словам Вайсбанд, в банке пока около 40% сотрудников по своему мысли- тельному потенциалу не соответствуют зани- маемым должностям.

С теми, кто не соблюдает корпоративные ценности, расстаются быстро. А как быть с остальными?

Как говорит Вайсбанд, административных решений не будет — люди показывают результат, хотя и не такой высокий, каким он мог бы быть, если бы поставленная задача была им по силам. Возможно, появятся другие задачи, соответствующие их мыслитель- ному потенциалу. В целом процент соответ- ствия людей занимаемым должностям будет нарастать естественным образом, поскольку на- бор новых людей и продвижение внутри ком- пании происходят по принципам реквизитной организации.

ЭТЮД В БИРЮЗОВЫХ ТОНАХ

Внедрением практик RO в банке «Хоум кре- дит» не ограничились. Ключевые руководители прочитали книгу Фредерика Лалу, и тема само- управляемых организаций стала всплывать все чаще.

«У меня возникало ощущение раздвоенно- сти, — рассказывает Галина Вайсбанд. — С одной стороны, я верю в реквизитную организацию, а с другой — мне близки плоские бирюзовые компании. Но две концепции в голове не ужи- вались, пока я не поняла, что бирюзовая органи- зация — это тоже своеобразная иерархия».

По словам Вайсбанд, в любой компании есть группа профессионалов с мощным мыслительным по- тенциалом, просто в бирюзовых организациях они выполняют роль не менеджеров, а настав- ников. То есть не приказывают, а поддерживают менее опытных коллег. «RO помогает структуре стать более плоской и поставить правильных лю- дей на правильные места. А это путь к бирюзо- вой организации», — считает Андресов.

В октябре прошлого года в банке создали «бирюзовую» рабочую группу, а затем по иници- ативе сотрудников отделение в Калуге (макроре- гион «Центр») стало полигоном для внедрения новой концепции.

Небольшие команды по 10— 12 человек, находящиеся на первой страте, сами выбрали себе руководителей из числа коллег, и оказалось, что эти люди — из второй страты. В новых командах изменится мотивация — по- явятся коллективные KPI вместо индивидуаль- ных, и основным приоритетом будет удовлетво- ренность клиентов.

«Мы пока в самом начале. Посмотрим, что получится, когда люди будут сами ставить себе задачи», — говорит Вайсбанд. Внедрение новой управленческой практики — это долгая история. Тем более, когда речь идет о такой сложной концепции, как реквизитная организация. Многие руководители сегодня тем или иным способом сокращают число уровней управления. Но как полагает сооснователь ком- пании «Страта» Андрей Степанов, комплексное внедрение концепции Джекса — это путь для амбициозных собственников и СЕО с высоким уровнем системности мышления. А HR-директор такой компании должен иметь достаточно му- жества и человеколюбия, чтобы продвигать не- стандартные подходы к мотивации и развитию персонала.

В ФОКУСЕ УМНАЯ ИЕРАРХИЯ ЮЛИЯ ФУКОЛОВА — старший редактор «Harvard

Я давно знаком с концепцией Requisite Organization и являюсь одновременно ее горячим поклонни- ком и критиком. Спустя тридцать лет после выхода книги Джекса мы видим, что иерархия остается оптимальным решением для классического произ- водственного или сбытового предпри- ятия. Однако в инновационных компа- ниях наряду с иерархией используются гибкие структуры, с несколько иными ролями руководителей, чем описывал Джекс.

Например, в 2013—2014 годах «Северсталь» провела реформу струк- туры управления, в том числе опира- ясь на принципы RO. Сейчас в компа- нии шесть уровней — от рабочего до гендиректора. Группа «Свеза» из на- шего холдинга тоже внедрила техноло- гии RO, и ее структура состоит из пяти уровней. Тем не менее обе компании используют линейно-функциональ- ную матрицу в оргструктуре (которую Джекс отрицает) и различные виды малых проектных и кайдзен-команд.

По моему мнению, важной заслугой Джекса стало подробное описание полномочий менеджеров, а также особой роли руководителя. Внедрение этих принципов в наших компаниях произвело революционный эффект — мы ликвидировали несколько уровней управления, устранили большое число дублирующих транзакций.

Я бы поспорил о том, какие компе- тенции должны быть у руководителей. Помимо ментальной гибкости важно иметь и другие качества, о которых Джекс не упоминает — открытость но- вому, внутренняя дисциплина, фокус на достижениях, способность учиться самому и обучать других. Поэтому мы работаем с талантами, базируясь не только на принципах RO, но и на кор- поративных подходах бизнес-системы «Северстали» и «Севергрупп».

Управленческая мода говорит, что на смену иерархиям должны прийти сети команд и плоские оргструктуры. Многие руководители бизнеса вдох- новились идеей демонтажа иерархий. Однако их порыв регулярно встречает непонимание и сопротивление сотруд- ников, чаще приводит к поверхност- ной «перекраске» в бирюзовый или другие цвета, чем к реальному улучше- нию культуры и системы управления.

Значительной части компаний по- лезнее апгрейд, а не демонтаж иерар- хии. Именно такой апгрейд предлагает Эллиот Джекс. Я считаю его концеп- цию Requisite Organization мостом между индустриальной бюрократией и постиндустриальной организацион- ной парадигмой.

RO создавалась на основе научных исследований, а не в кабинете. Автор и его коллеги изу- чали реальные компании и выделяли условия, при которых управленческая иерархия становится катализатором для повышения продуктивности и рас- крытия потенциала людей.

На мой взгляд, концепция Джекса пока недооценена. Он писал свои работы структурированным и точным языком. Это не популярная, а научная литература, читать его труды — серьез- ное напряжение для ума, в отличие от книг многих современных гуру менед- жмента, любящих афоризмы и стори- теллинг. Использование инструмен- тов RO требует усилий и немалого времени на обучение.

Кроме того, Джекс бросил вызов слишком многим убеждениям своих коллег, поэтому академический мир его не принял. Тем не менее более 200 компаний по всему миру успешно используют принципы RO. Внедряя эту концепцию, органи- зация может пройти путь от хаоса или бюрократии к оптимальной иерархии, нацеленной на результат.

Мы начали внедрять принципы Requisite Organization с 2014 года. В первую очередь привлекла идея оп- тимизации бюрократической машины, а также возможность принимать более взвешенные решения при расстановке персонала.

Уже в первом приближении мы по- няли, что можем «уложить» любое из наших предприятий всего лишь в четы- ре уровня подчинения от генерального директора до рабочего, тогда как ранее иерархия доходила до восьми уровней. Мы создали новую структуру в четырех из восьми наших золотодобывающих предприятий, а к концу года планиру- ем увидеть «плоские» организации во всех наших подразделениях.

Внедрению RO часто мешают стере- отипы. Сложно объяснить текущему руководителю или внешнему канди- дату, что, несмотря на его серьезный предыдущий опыт, он будет управлять лишь компактным подразделением. Приходится идти против давления профсоюзов, которые требуют сохра- нения рабочих мест. Сталкиваться с человеческим фактором, когда кри- тично оставить сотрудника, обладаю- щего важным знанием, хотя в новой структуре он лишний. Иногда и закон предписывает оставить должность или линию подчинения, без которой в оп- тимально выстроенной организации можно было бы обойтись.

В наших подразделениях, выстро- енных по принципу RO, на 8—14% уменьшились затраты на персонал и на 10—16% выросла производитель- ность труда. Мы также наблюдаем снижение нежелательной текучести (на 4,5—10%) и повышение вовлечен- ности персонала (на 10—27%). Правда, на эти параметры повлияли и другие инициативы, к

# Как руководить компанией, где нет руководителей

[Алексей Гальцев Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1726414-aleksei-galtsev)

Хотите зарабатывать больше – устройте корпоративную революцию. О первой российской компании, работающей по принципу холакратии, рассказывает владелец агентства недвижимости **Алексей Гальцев**.

Перестройка компании — дело непростое. Да и, казалось бы, зачем что-то менять в бизнесе, который и так хорошо работает и приносит доход? В 2015 году мое агентство недвижимости выросло на 300% и еще на 250% — в 2016 году. Маржа компании составляет 25%, в то время как у крупных агентств недвижимости этот показатель в среднем около 17%. Но в бизнесе, чтобы удержать позиции, нужно очень быстро бежать, а если хочешь двигаться вперед, нужно бежать еще быстрее. Особенно, если работаешь на падающем рынке, который сжимается на 20% в год. Чтобы продолжать расти, мы решились на переход к наиболее современной [системе управления — холакратии, самоуправлению](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/347279-menedzhment-bez-menedzherov-ili-biznes-po-brazilskoi-sisteme).

Метод кардинально отличается от привычной российским управленцам системы. Наш бизнес чтит классическую вертикальную иерархию и многоуровневый контроль над сотрудниками. Однако в современной компании именно такая структура часто становится ограничивающим фактором для дальнейшего роста.

**Что не так с традиционным менеджментом**

Традиционные модели управления всегда казались мне не слишком перспективными. Нанимать одного сотрудника, чтобы он контролировал другого, над ними ставить третьего, чтобы он контролировал всех, а решения (даже на микроуровне) при этом принимает руководитель — не слишком ли затратно и бюрократизировано? Вы платите всем контролерам, а мотивация, уровень ответственности и развитие рядового сотрудника сводятся к минимуму. «От меня все равно мало что зависит», — думает он. Так образуется своеобразное кадровое болото, и снижается рентабельность бизнеса.

Сегодня кадровая история любого агентства недвижимости — это постоянный процесс набора и обучения сотрудников. И дело не в том, что компаниям требуется все больше риелторов. Просто из ста пришедших в агентство специалистов действительно хорошие деньги зарабатывают человек пять. Это звезды, которые заключают три-четыре сделки в месяц. Но такие люди, как правило, работают в агентстве не более двух лет, после чего уходят и открывают свой бизнес. Так, к слову, образовалось большинство маленьких агентств недвижимости в Москве. Еще 15% сотрудников зарабатывают регулярно, но значительно меньше, закрывая одну-две сделки ежемесячно. Остальные 80% — это постоянно меняющаяся скамейка запасных, члены которой, скорее всего, так и не выйдут на поле. Как правило, поработав пару месяцев, они покидают компанию, не сумев заработать настоящих денег.

Подобная ситуация была и в моем агентстве, правда, статистика была лучше. Среди риелторов у нас было порядка 30% звезд, еще 20% менеджеров работали на среднем уровне, но 50% сотрудников так и не поднимались выше стажера. В этом сегменте постоянно происходил отток и смена кадров. Сделки у новичков (особенно у тех, кто приходил без опыта работы в сфере недвижимости) по большей части случались благодаря чистой удаче или вырастали из контрактов, которые стажеры получали от своих руководителей. Мало ли новички прилагали усилий? Плохие ли это были сотрудники? Нет. Мы никогда не практиковали массовый набор кандидатов. Чтобы попасть в команду, в течение нескольких месяцев претендент проходит ряд испытаний. Люди трудятся, стараются. Однако начинающим сотрудникам часто не хватает информации, у них нет понимания, как работать, они не представляют общую картину рынка. Не получив результата в первые же месяцы работы, они отказывались от дальнейших попыток и уходили. Передо мной был выбор: продолжать регулярно менять таких работников, теряя время на обучение новых, или придумать, как сделать так, чтобы новички начали зарабатывать хотя бы на среднем уровне. Включение их в работу должно было обеспечить нам рост сразу в четыре раза.

Чтобы этого достичь, необходимо было [сформировать среду для роста сотрудников](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985275-kak-vyrastit-effektivnyh-sotrudnikov). Для меня, прежде всего, это означало, что риелторы, которые пока не зарабатывают, должны чувствовать общую поддержку и при этом могли бы самостоятельно принимать решения внутри команды, не дожидаясь, когда руководство одобрит или не одобрит то или иное действие. Иногда в вертикальной системе управления процесс согласования может занимать недели! Но если научить людей думать в правильном направлении, расставлять приоритеты, дать им всю необходимую для принятия решений информацию, возможность проявлять инициативу, а не просто исполнять указания — тогда они покажут результат.

Дело в том, что никто не хочет быть просто работником. Даже занять руководящую позицию, вопреки стереотипному представлению, желают немногие. Люди не хотят [быть лишь одним из «винтиков» в системе](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1933750-vasha-buduschaya-rabota-ne-byt-vintikom). Им гораздо важнее работать в классном коллективе и делать интересное дело, за которое они получают справедливое вознаграждение.

Я уверен, что в компании, где все процессы прозрачны и решения принимаются командой, где команда отвечает за результаты и даже самостоятельно распределяет прибыль между участниками, в такой компании нет предела роста.

**Расшатать вертикаль власти**

Изучая опыт других компаний, я познакомился с холакратической методикой **Брайана Робертсона** и **Томаса Томисона** и понял, что многое из того, о чем я думал и пытался построить в агентстве, уже делают крупные зарубежные компании: принадлежащая **Amazon Zappo, Airbnb, Buffer**. Российский бизнес пока придерживается олдскульных традиций менеджмента, и лишь заигрывает с холакратией, используя некоторые ее правила. Но даже таких примеров единицы. Судя по собранной нами информации, в полном объеме [принципы холакратии не внедрила пока ни одна российская компания](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1895089-menedzhment-2-0-ne-priletit-k-nam-iz-kosmosa).

В ноябре прошлого года я собрал своих топ-менеджеров и поставил перед ними вопрос о переходе к холакратии. И речь шла не о выборочном применении отдельных принципов, а о полноценной реорганизации бизнес-процессов.

Холакратия — это децентрализация власти, отказ от вертикальной системы управления. В компании нет иерархии менеджеров, фиксированных должностей, работники не привязаны к конкретному отделу или департаменту и могут выполнять самые различные обязанности в зависимости от своих компетенций. При этом все решения принимаются коллективно.

И мы стали такой компанией без руководителей (страшный сон приверженцев традиционного менеджмента). Больше нет топ-менеджеров и отделов, начальников и подчиненных. Все сотрудники разделены на команды, внутри которых принимаются решения. Например, вопрос о распределении и смене ролей в компании решается совместно всеми членами команды. Еженедельно каждому сотруднику назначается конкретная роль и обозначается его зона ответственности. Это может быть реклама, бухгалтерия, обзвон клиентов по наработанной базе или что-то еще. При этом через неделю роль и обязанности могут кардинально измениться, если такое решение команда посчитает целесообразным. Более того, именно команда, а не отдельный руководитель, решает любые вопросы, касающиеся жизни компании, вплоть до найма или увольнения сотрудников, распределения бюджета и согласования зарплат и премий. Такой подход помогает каждому (и новичкам в том числе) быстро вникнуть во все тонкости работы и прививает личную ответственность за результат не перед начальником, а перед коллегами.

Сегодня в моей компании работает около ста человек. В каждом из четырех районных подразделений агентства у нас сформирован совет из семи-пятнадцати штатных сотрудников. Остальные работают на аутсорсе и тесно сотрудничают с командами. В каждом совете есть тимлид. Но он не является руководителем команды, не принимает решений, не дает указания, не следит за исполнением задач и не обладает решающим голосом. [Его роль — направлять команду](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986131-kak-fasilitatsiya-prevraschaet-personal-v-komandu-tvortsov), задавать правильные вопросы, обращать внимание на те или иные нюансы работы. Если он считает, что команда должна поступить тем или иным образом, ему нужно сначала убедить всех участников в своей правоте. Тимлиды также транслируют решения своей команды представителям других советов и главе компании. Кстати, власть гендиректора тоже ограничена. Например, я больше не могу просто уволить сотрудника. Я должен убедить всех членов команды в правильности такого решения.

Мы также ввели понятие бюджета команды. Если одному из сотрудников нужны деньги на любые цели, он может обратиться к команде, которая примет решение, выделять ли эти деньги из своего бюджета или нет. Более того, мы решили материально поддерживать новичков в период становления: 10% заработка наставников (раньше их называли топ-менеджерами) и других опытных сотрудников ежемесячно выделяется для развития и мотивации новых работников. Кстати, все единогласно поддержали такой ход, сказали: «Это же наши ребята, для них не жалко». Но есть и правило: новички должны проявить свои способности и в первые два месяца закрыть минимум три сделки.

Следующим шагом на пути к холакратии станет формирование командой своих расходов и доходов: коллектив самостоятельно будет определять зарплату каждого отдельного сотрудника.

**Первые итоги холакратии**

К маю 2017 года мы полностью перейдем на холакратическую систему. Переход сложный, но не болезненный. Топ-менеджеры агентства признали, что это лучший способ управления и сознательно отказались от своих привилегий. И не без оснований. По предварительным подсчетам, такая реорганизация поможет агентству повысить маржинальность до 35%. В силу специфики бизнеса (цикл сделки с загородной недвижимостью составляет два-три месяца) говорить о финансовых результатах пока рано. Но к концу весны 2017 года мы рассчитываем вырасти в четыре раза. И судя по объему авансов от сделок, которые мы уже получили в ноябре-декабре 2016 года, намеченных показателей мы достигнем. А вот положительные кадровые изменения заметны уже сейчас. С момента внедрения новой системы мы не потеряли ни одного сотрудника, в то время как раньше в месяц уходили пять-семь человек. Уровень удовлетворенности людей своей работой заметно вырос. Да и количество кандидатов, которые остаются на испытательный срок, увеличилось в два раза: людям нравится, когда им доверяют и дают возможность реализовать себя.

# Производитель, администратор, предприниматель или интегратор — кто вы в вашем бизнесе?

15.02.2018

«Если в компании есть разные по функционалу собственники, они прекрасно дополняют друг друга. Если собираются в чистом виде предприниматели, они выращивают колоссов на глиняных ногах» — Ярослав Савин.

*Каждую неделю в*[***открытом бизнес-курсе «Остаться в живых»***](http://www.dk.ru/taxcoach?utm_campaign=taxcoach&utm_medium=specproject&utm_source=news#binding#binding)*Ярослав Савин инструктирует собственников бизнеса, как выжить в российских реалиях. Материалы публикуются в рамках совместного проекта Центра taxCOACH и портала DK.RU.*

Сегодня — о функциональном наполнении организации, ее жизненном цикле и о том, как это связано с построением группы компаний.

[**Ярослав Савин**](http://ekb.dk.ru/wiki/savin-yaroslav#binding)**, руководитель Центра структурирования бизнеса и налоговой безопасности**[**taxCOACH**](http://ekb.dk.ru/wiki/taxcoach#binding)**:**

— Бизнес — это организация, которая состоит из людей, и мы должны четко понимать смысл такого объединения. У любой организации есть четыре базовых функции.

**Первая**— добиться результата, которого не достичь поодиночке.

**Вторая**— сделать это с минимально потраченными ресурсами (время, люди, деньги, информация).

**Третья**— «видеть в сумерках». Это то, что называется предпринимательством. Нам нужно лучше других видеть, что делать сегодня, чтобы быстрее скорректировать свое поведение и продолжать добиваться своей цели с минимально потраченными ресурсами завтра.

Мне текущие условия нравятся тем, что вы реально включаете свою голову и все быстрее «переобуваетесь».

**Четвертая функция**— коллективная религия. Раз мы объединили людей, нам нужно вести их в светлое будущее и просто выплата высокой заработной платы недостаточна — заработать они, может, и хотят, но синхронно к цели сами по себе не идут.

Почему мы эти функции разбираем? Все они работают применительно как к отдельно взятому персонажу — собственнику, бухгалтеру, так и к отдельным подразделениям и даже организации в целом. Причем не просто так. Когда вы видите в учебниках экономики теорию жизненного цикла (скорее всего, по Ицхаку Адизесу), сосредоточьтесь на том, что эти четыре функции организации привязаны к этапам жизненного цикла, которые вы все проходите.

Сначала рассмотрим, как работает эта функция на примере вас — руководителей, а потом переведем на компанию целиком. Сразу отмечу, что в каждом из нас разом они уживаться не могут, потому что по вектору — разнонаправлены.

***Чаще всего развита какая-то одна функция, реже две, я встречал уникумов с тремя, но четырех не бывает в принципе. Приведу примеры типов таких людей, чтобы легче ориентироваться.***

**Того, кто максимально заточен на результат, назовем производителем.**Производитель — это человек, отвечающий на вопрос: что делать. Это такие профи, которые, скорее всего, работали где-то по найму, а потом решили открыть свой бизнес. По умолчанию в голове у них есть убеждение, что только они знают, как сделать хорошо. Они лезут на амбразуру, везде суют свой нос и всегда заняты. Посмотрите на стол такого руководителя — это завал — он же должен поучаствовать во всем. Его подчиненные приходят на работу и уходят с нее вовремя. 18:00 пропикало — у них голова чистая, потому что если что-то не срастается — босс прикроет и доделает. К очень полезным чертам такого человека можно отнести способность задавать правильные вопросы, за что чаще всего получает по голове на служебных совещаниях: когда все обсуждают, в чем сила партии, он сидит в уголке и недоуменно ворчит: «Да с чего вы взяли? А зачем мы делаем именно так?».

**Функция минимально потраченных ресурсов воплощается в человеке-администраторе.** Это тот, кому все равно, что делать, главное — как. По его ментальному устройству, если все всё делают правильно, то на выходе будет правильный результат. Если это руководитель, то у него две двери в кабинет — чтобы нельзя было с одного пинка ноги попасть. Это люди, которые любят должностные инструкции, учитывают все нюансы и все подвергают сомнению. Если у вас возникла идея, расскажите ее сначала человеку-администратору — его сомнения подрежут ваши крылья. Администраторы могут и умеют нести ответственность, но строго ее стерегут — за границы не переходят (до чужого им нет дела) и внутрь никого не пускают (не лезь, это мое). Сотрудники у таких руководителей приходят чуть раньше и уходят преимущественно вовремя: если постоянно задерживаешься — значит не справляешься.

**Функция «видеть в сумерках» — предприниматель.** Это тип человека, которому все равно, что и как делать, главное — «Зачем мы это делаем?». Если производитель и администратор — это сиюминутные люди (такой, знаете, деловой буддизм), то предприниматель сосредоточен на глобальном. Не интересуется деталями, умеет брать на себя ответственность, быстро принимает решения и так же стремительно их меняет. Часто сотрудники нам жалуются на таких руководителей, что они, как Брусиловский прорыв — метнутся вперед, а остальные едва обозы подвозить успевают. К примеру, человек — предприниматель в чистом виде — спрашивает на оперативке, почему компания не представлена в торговых центрах. Через три месяца узнает, что торговые точки там открыты и возмущается: «Какой дурак это сделал? Я же просто вслух рассуждал, почему мы там не представлены!».

**Тот, кто объединяет людей, — интегратор.**Это человек, которому все равно, что, как и зачем делать, главное — с кем. С его точки зрения, если людям вокруг комфортно, они все сделают «как надо», потому что находятся под впечатлением. Чаще всего это люди с пережитыми личными проблемами. Если, к примеру, производитель не умеет читать между строк, то интеграторы прекрасно понимают разницу между тем, что люди говорят, думают и делают. Интегратору нравится быть серым кардиналом и управлять внутренними информационными потоками — он вроде бы и есть, но нигде подпись свою не ставит, не все сотрудники даже про него знают. Рассуждает, к примеру, так: «Одному скажу это, а его коллеге вот это (а я знаю, что они общаются), и потом раз — скину им скрин переписки! И посмотрю, что будет». Эта игра ему интересна. Или бывает противоположное явление. Если интегратора спросить, как лучше поступить — по плану А или Б, то получите ответ: «А вам как больше нравится?». У него есть собственное мнение, но ему гораздо важнее учесть ваше.

***Если в бизнесе несколько разных по функционалу собственников, они прекрасно дополняют друг друга: предприниматель — как шарик, надутый гелием, фонтанирует идеями, администратор-зануда все время его одергивает, производитель разбирается, как это сделать, а интегратор их объединяет. Если в бизнесе собираются в чистом виде предприниматели, зачастую выращиваются колоссы на глиняных ногах, которые в кризисные явления первыми подвергаются рискам падения***[***[1]***](http://ekb.dk.ru/news/proizvoditel-administrator-predprinimatel-ili-integrator-kto-vy-v-vashem-biznese-237099363?utm_source=mail&utm_medium=letter&utm_campaign=rassylka_every_day#_ftn1)***.***

Конкретный набор этих функций характерен не только для отдельных персонажей, но и для подразделений и компании в целом. Именно поэтому так важно понять, на каком этапе жизненного цикла находится ваш бизнес, поскольку от этого будет зависеть и определение набора ключевых функций. А это, в свою очередь, прямым образом отразится на юридической структуре группы компаний, поскольку выбор подходящих организационно-правовых форм, договорных конструкций для связей между отдельными юрлицами группы и т.п. лишь в последнюю очередь определяется налоговыми последствиями. В первую — необходимостью сохранить ментальность бизнеса, на которой, к слову, вы и зарабатываете.

Если мы говорим о подразделениях, то, к примеру, доминирующие функции у отдела продаж — это, в первую очередь, производитель (нужно разбираться в предмете), а во вторую — интегратор (нужно понимать покупателя). В противном случае это будет история, которую я наблюдал в спортивном магазине: девочка приходит покупать сноуборд, и мальчик-продавец говорит: «Бери вот этот, у меня такой же». Кому это вообще интересно? А вот маркетинг — это предпринимательство. А если люди с предпринимательской доминантой окажутся у вас в «закупе», то это вам дорого обойдется.

Если говорить о компании в целом, то сначала мы бурно растем — доминируют продажи и функции предпринимателя и производителя. После издержки роста (и больших финансовых проблем с этим связанных) компенсируются администрированием — мы начинаем наводить порядок, все «приколачивать» — вводить KPI, систему сбалансированных показателей и прочее. В еще более зрелых организациях все функции должны поработать в комплексе.

***Сам жизненный цикл указывает нам на то, что в какой-то момент компания в своем ментальном обустройстве перестает добиваться целей, ради которых существует, упирается в стену. И нужно что-то поменять внутри, чтобы двигаться дальше — всегда через конфликт.***

Из всех этапов именно «юность[[2]](http://ekb.dk.ru/news/proizvoditel-administrator-predprinimatel-ili-integrator-kto-vy-v-vashem-biznese-237099363?utm_source=mail&utm_medium=letter&utm_campaign=rassylka_every_day#_ftn2)» — самый сложный для основателя бизнеса. Если прежде бизнес был похож на семейный кооператив, где всем до всего было дело и его основатель (по натуре предприниматель) был непререкаемым главой и лидером, то в тот самый момент, когда организация из бурно растущего подростка путем автоматизации, регламентирования, бюджетирования и т.д. начнет превращаться в бизнес с большой буквы «Б», владелец перестанет узнавать свою компанию. Это уже не похоже на дитя, которое он выносил. Все это еще усугубляется и конфликтами между заслуженными «старенькими» сотрудниками и новыми — «правильными» и с дипломами. А это очень тяжелый крест для собственника бизнеса, если он является еще и управленцем. И крест этот тянет за собой желание собственника самоустраниться под любым предлогом от оперативной деятельности.

# Пять ошибок проектного менеджмента в России

**8 мая 2018 Марат Атнашев**

Проектного менеджера часто представляют супергероем с прекрасной проектной и профессиональной подготовкой, стратегическим видением и вниманием к деталям. Он занимается планированием, распределением задач, контролирует сроки, бюджет, мотивирует людей, управляет изменениями. Только вот в жизни таких героев я практически не видел, хотя занимался проектным управлением больше 10 лет (в ТНК-BP, «Газпром нефти», ЕВРАЗе). В реальности управление проектами меньше всего похоже на выверенный этапный процесс и больше напоминает тушение пожара. Главная задача — в любой момент времени понимать, где сейчас горит, где главное узкое место, и фокусировать там все ресурсы.

Меня нередко спрашивают про устойчивую лучшую практику в проектном менеджменте. Мне же кажется, что наиболее устойчивыми оказываются ошибки в подходах, регулярно повторяемые самыми разными компаниями.

**1.** Одна из ошибок — рассчитывать, что стандартные системы контроля и мотивации обеспечат результат. В отличие от операционной деятельности, где периодически измеряемые результаты (доля рынка, себестоимость или EBITDA) — это гамбургский счет работы менеджера, в проектах вы почти никогда не можете со стороны оценить состояние дел до завершения работ и пуска в эксплуатацию (а на это могут уйти годы!). При этом ужесточение контроля не столько повышает достоверность вашего понимания проекта, сколько снижает мотивацию команды и отвлекает экспертные ресурсы на борьбу с контролерами. Вообще говоря, желательно, чтобы лучшие кадры занимались собственно проектами, а не надзором.

**2.** При выборе проектного менеджера зачастую по аналогии с операционными позициями главными критериями являются опыт и компетенции. Но, как мы выяснили, менеджера проекта почти невозможно контролировать, а значит главный критерий отбора должен быть другим. У руководителя проекта должна быть исключительная внутренняя мотивация сделать проект. Конечно, он может стремиться сделать проект не совсем так, как нужно компании. Например, думать не об эффективности, а амбициозно желать построить что-то самое инновационное или самое большое. И вам придется как-то управлять этим конфликтом мотивации. Но практика показывает, что без такой сверхмотивации у менеджера проект лучше вообще не начинать. Что-то обязательно пойдет не так. Даже самый компетентный и добросовестный менеджер, не обладающий сверхмотивацией, может слишком рано сдаться. Один из лучших проектных менеджеров в моей практике настаивал, что есть всего два секретных правила, позволяющих уложиться в бюджет проекта: во-первых, нужно чтобы бюджет был, и, во-вторых, нужно хотеть в него уложиться.

**3.** Не менее часто встречается опасное представление о том, что проектный менеджер — это самостоятельная профессия. В реальности же это скорее важная компетенция, работающая именно в сочетании с другими навыками и опытом. Универсальный проектный менеджер без профильных знаний и навыков (ключевых компетенций именно вашего бизнеса) — к сожалению, очень частый феномен нашего рынка.

**4.** Часто ответом на сложности с реализацией проектов является ковровое внедрение какой-нибудь модной системы проектного управления — от PMBOK до Agile и Scrum (желательно с автоматизацией). Подход популярен и в корпорациях, и в государственном управлении, и даже в малом бизнесе. Логика понятна: есть проблема — и вот рецепт ее решения. При этом игнорируется индустриальный и культурный контекст. В результате внедрение систем проектного управления превращается либо в симулякр, либо во вредный эксперимент, что мне неоднократно доводилось наблюдать. Одно дело дисциплинированно внедрить PMBOK, например, в норвежской Statoil, которой нужен конвейер для развертывания десятков похожих нефтяных платформ. И совсем иное — пытаться жестко вписать в систему реальные проекты в непредсказуемой среде российского бизнеса. Проекты просто встанут, если требовать 100% исполнения внешних и внутренних норм и правил. Необходимо сохранять люфты, возможность «срезать углы», адаптироваться. Проектный менеджмент здесь рациональнее использовать как идеологию, набор ясных принципов, а не жесткий регламент с пошаговыми процедурами.

**5.** Наконец, модные сегодня Agile и Scrum вообще родились в особой среде разработчиков IT-продуктов, как ответ на высочайший темп изменений рынка. Распространено представление, что Agile — это отмена правил и ограничений архаичного и медленного PMBOK. В реальности переход к таким подвижным методам предполагает еще более высокий уровень компетенций, проектной и профессиональной дисциплины всех участников. Иначе вместо подвижности с неизбежностью нарастает хаос, теряется контроль и в результате деньги.

Большая часть нашей экономики — это традиционные индустрии XX века, а среда у нас не самая устойчивая. Выбирая подход к управлению проектами, стоит учитывать контекст именно вашего бизнеса и хорошо понимать, почему выбранный метод будет адекватен именно вашим задачам.

# Русский стиль менеджмента

Герман Греф: «Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен»

Интервью брала Марина Иванющенкова

**Марина Иванющенкова** — главный редактор «Harvard Business Review — Россия»

За восемь лет Герман Греф превратил Сбербанк с его огромными очередями и невежливым персоналом в конкурентоспособную компанию с нормальным сервисом. Этот крупнейший в России, Центральной и Восточной Европе банк даже в кризис работает в плюс — за 11 месяцев прошлого года его чистая прибыль составила более 202 млрд рублей. Весь российский банковский сектор, по словам Председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной, за тот же период получил 265 млрд рублей прибыли. Герман Греф интересуется современными идеями в менеджменте и постоянно применяет их на практике. Он внедрял в Сбербанке технологии бережливого производства Toyota, использовал механизмы краудсорсинга для создания «Биржи идей» сотрудников, научил их улыбаться клиентам, инвестировал в обучение десятков тысяч подчиненных. Новая идея фикс Грефа — перестройка технологической платформы и оргструктуры, что позволит Сбербанку конкурировать с ведущими мировыми ИТ-компаниями. Главный признак сегодняшнего дня — постоянные изменения, считает Герман Греф. Видимо, пока он стоит у руля Сбербанка, эксперименты в компании не прекратятся.

«Мы занимались тушением пожара»

**HBR — Россия**: **Каковы главные вызовы для современного бизнеса и как компании должны на них отвечать?**

**Греф:** Самый главный вызов сейчас, на мой взгляд, — скорость изменений и управления ими. Очевидно, что если ты меняешься медленнее, чем среда, то не можешь не отставать. И отставание очень быстро накапливается. Энди Гроув говорил, что выживают только параноики, -— вот это из той же оперы. Только раньше речь шла о квартальном или полугодичном цикле, а сейчас — о ежедневном. Мы командой топ-менеджеров Сбербанка каждый год на 7—8 дней ездим в Стэнфорд. Днем учимся на специально подготовленной для нас программе, а по вечерам у нас встречи с финтех-стартапами или крупными компаниями. В позапрошлом году мы были в Apple, в прошлом — в Google, а в этом году, наверное, будем в Tesla. Если ­раньше, когда мы приезжали, мало что менялось, то сейчас каждый раз чувство, что прошло года три. Скорость изменений просто колоссальная. И еще одно важное обстоятельство, как я ­определяю для себя, — это отсутствие авторитетов, аксиом и предубеждений. Сегодня любая непоколебимая ранее истина может рухнуть на глазах. К этому трудно быть готовым, как и к ежедневным изменениям, но если мы хотим в долгосрочной перспективе иметь устойчивый бизнес, то необходимо очень остро это чувствовать.

**Как меняется роль лидера в организации?**

Раньше самыми главными были капитал и hard skills. Сейчас доступ к капиталу упростился. Конечно, имеет значение его стоимость, но и это не препятствие. Практически все технологии покупаются и с каждым годом дешевеют. И наконец, уже не важно, какими профессиональными или управленческими качествами обладает человек, нужно смотреть на его потенциал. Сейчас на первое место, с точки зрения конкурентоспособности, выходят soft skills и культура — это касается и компаний, и людей. Лидер становится главным по культуре. В организации невозможно воспитать никакой другой культуры, кроме той, которая есть у лидера. Принцип «Делай, как я говорю» больше не работает, работает принцип «Делай, как я». Поскольку нельзя отдать то, чего ты не имеешь, лидеру сначала нужно это набрать, а потом отдать дальше в организацию. И еще одна важная функция современного лидера: большую часть своего времени он занимается управлением талантами. С каждым годом сложность бизнеса и количество принимаемых решений растут. Мы все больше стараемся создавать системы, связанные с алгоритмизацией простых решений, оставляя людям только самые сложные вещи. Роль лидера смещается от принятия конкретных бизнес-решений к созданию механизмов, соответствующего климата в организации и системы подбора и воспитания людей. Это изменения, которые отчетливо произошли за последние десять лет.

**А что вы думаете о себе как руководителе?**

Об этом надо спрашивать других. Если я начну давать себе публичные оценки, боюсь, это будет говорить о моей неадекватности.

**Существует ли российский стиль ­лидерства?**

На стиле лидерства всегда отражаются традиции, менталитет, культура той страны, в которой ты работаешь. Мы это почувствовали, когда стали мультикультурной организацией, начали присутствовать в разных странах. Есть такое понятие — индекс дистанции власти. Чем он выше, тем больше изменяются инструменты менеджмента. В странах с высоким индексом дистанции власти, к которым относится и Россия, стиль лидерства должен корректироваться на местный менталитет, здесь трудно работают схемы, заимствованные из стран с маленьким индексом дистанции власти. Профессор Александр Прохоров в книге «Русская модель управления» писал о том, что русский стиль менеджмента абсолютно неэффективен, но результативен. Мы можем использовать для достижения целей такое количество ресурсов, какое в другой стране никому в голову не придет. Но мы добиваемся целей такой ценой.

# От слова к делу

**5 февраля 2018 Владислав Бутенко Вайбур Дирк Ян**

В докризисной экономической реальности российский бизнес мог обходиться без структурированных процессов: решая проблемы по мере их появления, снимая симптомы, а не причины болезней. Докризисный бизнес во многом строился на спекуляциях и зависел от доступа к дешевым активам. Сейчас пришла пора заняться планированием, выработать системный и упорядоченный подход, развивать навыки аналитики и системного мышления, добиваться упорного продвижения на пути к поставленной цели. Многие владельцы и руководители компаний уже осознали необходимость наращивания новых компетенций, но практическое воплощение благих намерений порождает у них стресс и фрустрацию.

Примерно год назад авторам довелось встретиться за обедом с высокопоставленным управленцем, с которым у BCG был долгий опыт сотрудничества. Назовем его Александром. В свое время он занимал высокую и заметную государственную должность, теперь же возглавил крупную российскую корпорацию.

В беседе с нами он упирал на то, что управление бизнесом в России переживает трансформацию. Разговор был дружеским, и Александр высказывался с предельной прямотой.

— В то время, — он говорил о десятилетии с лишком самопроизвольного роста, начавшемся с ранних 2000-х, — дела делались очень просто.

У владельца или главы бизнеса была куча денег — нефтяных, сырьевых, дешевых западных, даже государственных. На эти деньги очень выгодно покупались активы: их вокруг было предостаточно. Потом ты ставил на этот актив доверенного человека — такого, которого знаешь много лет, и он не станет у тебя воровать. Или если вдруг украдет, то в меру. Вот и все!

— И все? — спросили мы с сомнением, не видя в описанной схеме тех путей к созданию ценности, которые мы всю жизнь рекомендовали западным компаниям, будучи консультантами.

— Нужны были три фактора успеха, — продолжил Александр. — Связи с важными людьми на уровне правительства, доступ к фондам и, как я уже сказал, достаточно честный человек. В смысле, честный с вами. И все! Свой чиновник поможет добыть актив и гарантирует, что вы не понесете лишних убытков, убрав с вашей дороги большую часть проверок и даже конкурентов. Вы получите финансирование для покупки актива. И потом ваш человек будет сидеть и следить, чтобы актив не пропал. Даже если его эффективность будет ниже, чем прежде, вы все равно выиграете, потому что цены на активы постоянно шли вверх. Конечно, прибыль приходилось делить с важными людьми, но мы смотрели на это как на неизбежный налог... Вначале надо было быть шустрым, но потом оставалось только сидеть и смотреть, как с каждым днем растет твое благосостояние.

Нам это напомнило золотую лихорадку: успей первым, займи денег, не раздумывай, доверяй своим, пузырь надувается, ты богатеешь!

 — А что же теперь? — спросил кто-то из нас.

— Теперь все совсем по-другому. Денег мало, дешевых активов не найдешь, рынок плохой, кругом конкуренция, чиновники тоже конкурируют, они стали профессионалами, к ним трудно подъехать. Все это я называю современной трагедией российского бизнесмена.

— В чем же здесь трагедия?

— А в том, что теперь российскому бизнесмену приходится думать, как управлять бизнесом.

Конечно, Александр преувеличивал, чтобы заострить повествование. В России много высокопрофессиональных, трудолюбивых бизнесменов, особенно из тех, кто построил свою компанию с нуля. Однако подобные истории нам приходилось слышать не раз — и от разных людей.

До недавнего времени за создание ценности отвечал глава компании вместе с несколькими активными и достаточно молодыми людьми. Их называли стратегической командой. Работая в тесной связке с владельцем, они получали бонусы в миллионы долларов — а иногда в десятки, в сотни миллионов. Они играли «по-взрослому», то есть решали стратегические вопросы: какой актив купить, как торговаться, откуда брать деньги, как создать команду-победителя, как работать с государством, как делить прибыль… Всю операционку — управление далекими от Москвы заводами — оставляли «престарелым и даже не владеющим английским» местным кад­рам. Некий юный стратег как-то заявил одному из авторов статьи: «Я горжусь тем, что ни разу не был на объекте. Уверен: если бы я увидел наш завод, я бы уже не смог оценивать его финансовые перспективы непредвзято».

В середине — конце 2000-х наших коллег-консультантов, особенно работавших на Западе, такие мнения шокировали, ведь инофирмы привлекают BCG преимущественно ради операционных усовершенствований: оптимизировать план заводских цехов, выстроить процесс по внедрению инноваций, повысить эффективность продаж, сократить бюрократию и прочее.

Разумеется, BCG работает и над стратегией — но и она зачастую завязана на операции: какие клиентские сегменты наиболее прибыльны? как лучше географически разместить объекты? в какую сторону развивать подразделение? как определить цену на новый продукт? у кого закупать материалы? и т. д.

В противоположность этому российская стратегия нередко умозрительна: это не тяжелая работа по совершенствованию основного бизнеса, а изобретение новых, не обязательно реалистичных возможностей. Главное, чтобы она была очень смелой и максимально новаторской.

Глава международной компании, активно работающей в России, как-то сказал: «У руководителей и владельцев российских компаний работа совершенно несопоставима с моей. Они думают только о слияниях и поглощениях, о связях с гос­органами, они разрабатывают стратегию самого высокого уровня (часто не заботясь о реальной поддержке своих идей), а я до сих пор активно вовлечен в повседневную работу».

Конечно, и в «нулевые годы» продвинутые российские компании были достаточно сфокусированы на бизнес-процессах, развитии активов и людей, но у многих были иные приоритеты, ведь ценность создавалась в основном спекулятивными методами.

Лишь в начале 2010-х владельцы, гендиректора и их команды решительно углубились в операции, почувствовав, что пора трансформировать и саму организацию, и подход к руководству ею. По всей России прокатилась волна новых назначений, программ совершенствования, изменения мотивационных схем, сокращения штатов, внедрения систем SAP. СЕО и владельцы компаний стали ездить за границу для изучения и обмена опытом, погрузились в систему закупок, занялись перестройкой и оздоровлением бизнеса и обучением персонала, стали больше привлекать консультантов. Какие-то из этих усилий привели к результатам, но большую их часть один крупный отраслевой игрок описал так: «Много стараний, кое-где успешных, во многом ошибочных, море стресса, эмоции зашкаливают, гендиректора сменяют друг друга…». Одни члены прежних «элитных команд» забрали свои бонусы и бросили работу, другие покинули компанию и стали частными инвесторами, третьи пошли к владельцу компании младшими партнерами — и лишь малая толика осталась в операционном управлении. Очевидно, они привыкли управлять иначе и при всем блеске своих талантов не смогли приспособиться к реалиям 2010-х годов.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**

Российскому бизнесу необходимо внедрить регулярный менеджмент, управлять по целям и выстроить процесс проведения изменений. Но системный подход к управлению приживается непросто.

**Причины**

В докризисное десятилетие «нулевых» бизнес во многом строился на перепродаже и зависел от доступа к дешевым активам. Основными навыками глав компаний было умение быстро видеть возможности, принимать стратегические решения и договариваться с госструктурами. Сейчас, когда требуется улучшать операционную деятельность, гендиректора и их организации оказались к этому не готовы.

**Решение**

Типично российские недостатки — краткосрочность планирования и увлечение революционными идеями — надо преодолевать, вводя долгосрочные планы и стимулирование за их выполнение.

**На переломе**

Но почему Александр назвал изменения трагедией? Чтобы понять это, мы поговорили с гендиректорами компаний, прошедших через процесс трансформации. Ответы были однозначными. Оказалось, что за прошедшие 5 лет руководители и владельцы компаний и их команды пережили мощные негативные эмоции — от разочарования и страха до колоссальной усталости. Вот как описывали свои чувства наши собеседники.

**Разочарование и стресс** испытывали гендиректора, решившие научить менеджеров больше делегировать и управлять по целям, когда устойчивого результата добиться не удавалось. Разочарование возникает и в компаниях, где высшее руководство состоит из звезд, в то время как менеджмент среднего звена недостаточно компетентен, не умеет работать в команде и не готов прорываться к победе любой ценой, понимая, что в новой реальности карьера никому не гарантирована. Один СЕО рассказал нам, что испытал разочарование и стресс из-за конфликта между двумя подразделениями: он понял, что недостаточно силен и опытен, чтобы заставить подчиненных самим решить проблему, и был вынужден выступить в качестве рефери, таким образом сняв с них ответственность.

**Гнев.** Один гендиректор описывал свое негодование и даже стыд, когда его компания не сумела вовремя представить новый продукт и ее обошли и западные, и местные конкуренты. В России, где настоящие свершения чаще всего происходят только в условиях цейтнота, в промежуточные цели мало кто верит. Типичная тактика гендиректора — пустить в ход фразу: «Мне нужно это вчера», тем самым поддавая пару в систему и задействуя все доступные рычаги давления. Трудно сдержать гнев, если подчиненные, вместо того чтобы проявить инициативу и готовность к риску, уходят в глухую оборону.

**Досада, страх и беспокойство** возникают там, где у главы компании нет инструментов, чтобы увидеть картину в целом, и решения приходится принимать, не имея на руках полной информации. Один гендиректор не раз убеждался, что его команда не готова к свершениям. В такой ситуации совещания проводить бесполезно — пустая трата времени и собственных нервов. Однако беспокойство генерального требовало выхода хоть в какие-нибудь действия. Хотелось решить вопрос сейчас же, прямо на совещании. Видя это, другие участники просто поддакивали, вместо того чтобы собрать и проанализировать информацию или хотя бы понять, из чего должно исходить решение.

**Одиночество и беспомощность.**Гендиректор, узнавший в зарубежной поездке или от консультанта отличное решение, которое его команда не в силах воплотить, испытывает чувство одиночества. Беспомощность — удел главы компании, который поручил стратегической команде или консультанту разработать стратегию или решение важного вопроса, а затем запутался в бесконечных уточнениях позиции, не меняющих сути дела, но необходимых для лучшего восприятия стейкхолдерами. Руководитель разочаровывается в лучших мировых наработках и стандартах, которые сначала так хотелось применить, но не хватило понимания, и в итоге все вернулись к привычному «у нас все по-другому, к нам это не относится».

**Усталость** настигает неопытных глав компаний при попытке вытянуть все недоработки подчиненных, не оставляя себе времени на отдых. К моральному истощению добавляется плохое самочувствие. Многие западные СЕО понимают, что многообразие их обязанностей, нерегламентированный характер работы и высокая ответственность требуют отличного здоровья, и поэтому стараются держать себя в форме. В России же, хотя тренд к здоровому образу жизни и наметился, в целом по сравнению с западными коллегами средний и высший менеджмент, а также многие главы компаний физически менее активны и реже питаются правильно. Среди управленцев невыход на работу из-за проблем со здоровьем случается в России чаще, чем на Западе, а негативные эмоции дополнительно усугубляют чувство усталости.

Безусловно, все эти неприятные переживания — часть профессиональной жизни в любой точке мира, а не только в России. Тем не менее, у нас сложилось впечатление, что в российском бизнесе негатив неоправданно сильнее. К тому же здесь он не компенсируется привычным для Запада позитивом — радостями свершений, предвкушением победы, здоровой состязательностью. В России вообще редко кто сознательно борется с негативными переживаниями.

**Передовые и отстающие**

Условно мы можем разделить российский бизнес на три сегмента. Компании первого типа — к сожалению, их очень мало — успешно развили системы, отвечающие потребностям сегодняшнего дня. Как правило, это либо новые компании, выстроенные с нуля, либо международные, либо же, наконец, старые компании, затеявшие трансформацию вследствие мощной конкуренции.

Второй сегмент самый большой. Это компании переходного типа. Они осознают, что правила игры поменялись, но пока не могут полностью им соответствовать. Они понимают, что необходимо перейти к более системному и технологичному созданию ценности, но не знают наверняка, что мешает им совершить этот переход. Еще больше сомнений у них вызывает применение тех или иных инструментов трансформации в российском контексте — или в конкретной компании. Иногда они пытаются сочетать старые и новые методы, сбивая с толку коллектив, добавляя новые риски и замедляя и без того не очень крепкий бизнес. У их руководства зачастую нет четкого плана действий, зато предостаточно негативных эмоций: разочарования, стресса, страха, чувства вины, одиночества, обиды и усталости. В таких компаниях налажено планирование производства, а вот управленческое планирование представляет собой хаос из новых программ, подходов и совещаний по их поводу. Горизонты планирования при этом очень короткие, все быстро меняется, мало что доводится до конца. Эти компании подобны курильщикам, которые знают о вреде своей привычки, но никак не бросят ее.

Третий сегмент — небольшой и, к счастью, сокращающийся — составляют компании, которые пребывают в счастливом неведении: для них либо действуют прежние условия (это монополии, ряд госкорпораций и пр.), либо они просто по наивности не замечают, что для бизнеса настали иные времена.

Наша статья представляет собой попытку помочь второму сегменту и открыть глаза третьему. Владельцам, генеральным директорам и их командам нужен конкретный план работы с вновь появляющимися проблемами. Чтобы разработать такой план, надо сначала понять основные причины сложившейся ситуации.

**Российский фактор**

Подходы к бизнесу в России сформировались под воздействием множества разных условий и обстоятельств. Некоторые из них берут начало еще в СССР, однако большая часть зародилась в последние 25 лет. Уникальная комбинация исторических и прочих причин родила четыре характерные особенности российской системы управления. Две из них — краткосрочность перспективы и любовь к идеям — это особенности управленческого мышления, которые определяют приоритеты менеджеров. Две другие — недостаточность человеческого капитала и концент­рация власти в руках крупных индивидуальных акционеров — реальные ограничения, с которыми сталкиваются управленцы.

**Краткосрочность перспективы,**то есть боязнь заглядывать слишком далеко в будущее, свойственна всему российскому обществу, а не только бизнесу. Традиционно показателем горизонта планирования людей считают проникновение страхования жизни — в России, по данным OECD.stat, оно встречается в 3,5—5,5 раза реже, чем в странах ОЭСР или в Китае. Это говорит о том, что русские живут здесь и сейчас. То же самое происходит и в бизнесе. Если советская экономика мыслила пятилетками, то современная российская компания чаще всего оперирует с очень коротким горизонтом. Сказывается неверие в долгосрочную стабильность экономики

и инвестиционных условий. Нельзя сбрасывать со счетов и фактор высокой средневзвешенной стоимости капитала.

Финансовая привлекательность проекта зависит от его срока. Отсюда акцент на скорость, выжимание быстрого результата, склонность к «волшебным» идеям и к делам, обещающим мгновенную отдачу — именно так делались деньги в 1990-х и начале 2000-х. Сегодня рынок стал другим: дешевые активы или высокая прибыль больше уже не падают в руки.

Краткосрочность управления создает замкнутый круг. Вначале компания пытается короткими проектами обеспечить себе первый успех. Времени на то, чтобы показать нужный результат, не хватает, и руководство заставляет всю компанию сделать еще один рывок, чтобы компенсировать потери времени и сил на первом круге, затем еще и еще один. Кажется, что во всем этом есть нечто специфически русское: здесь всегда восхищались героизмом и готовностью достигать цели любой ценой.

Один очень профессиональный топ-менеджер, с которым мы работали, сейчас возглавил крупную государственную корпорацию. Он с горечью поделился с нами воспоминаниями: «Гендиректор, бывало, смотрит мне в глаза и спрашивает: ну что, справишься? И я ему: да, справлюсь! Иду, собираю своих, мы землю роем и меньше чем за неделю выдаем результат. Правда, всю эту неделю практически не спим».

В долгосрочной перспективе управление от одного «прорыва» к другому убивает создаваемую ценность, а сверхчеловеческие усилия не всегда дают нужный результат. Однако практика оказалась устойчивой, начальники и их подчиненные как бы говорят: по крайней мере, мы сделали все, что могли.

Как же выйти из этого круга и перейти от крат­косрочных решений к регулярным процессам по достижению более значимых целей? Прежде всего — упорядочить практики. Не втискивать компанию в прокрустово ложе неизвестно откуда взятого стандарта, а разработать и внедрить систему — для разрешения сложных проблем, осуществления изменений, выполнения программ и т. д. Быть реалистичным в сроках и оценке ресурсов. Быть честным перед самим собой в отношении рисков и зависимости от других инициатив или факторов, которые команда или даже компания в целом не контролирует.

Опыт показывает, что люди меняются и эти изменения можно подтолкнуть, по-иному мотивируя менеджеров. Кроме того, помимо годовых бюджетов и операционных планов (в которые нужно включать не только цифры, но и описание ключевых инициатив), надо прописывать еще и среднесрочную (3 года) и долгосрочную (5 и более лет) стратегии. Задачи должны ставиться на несколько лет с ежегодными промежуточными целями и KPI. Необходимо мыслить в категориях трансформации: привязывать бизнес-цели к изменениям, дающим выигрыш в среднесрочной перспективе. А быстрая выгода призвана финансировать рост, а не быть ростом! Многие компании внедрили методы планирования по стадиям и ключевым вехам: процесс превращения идей в инициативы и проекты наносится на график с детальным распределением ресурсов и оценкой рисков по каждому этапу каждой инициативы. Если все проработано объективно и глубоко, выполнение графика и достижение цели перестает быть вопросом преданности боссу.

**Увлеченность идеей.** Желание дерзать, стремление к великой цели относят к лучшим качествам управленцев. Советский Союз и Россия воплотили в жизнь множество дерзких планов — например, запустили человека в космос. В России привыкли мыслить широко, глобально, с прорывом в неизвестное. Это совсем не плохо для бизнеса, ведь успешных предпринимателей часто отличает именно увлеченность прогрессом. Однако есть в России и своя специфика.

На новых идеях могут подняться небольшие, гибкие компании — стартапы, онлайн-фирмы и т. д. Гораздо реже это удается традиционному бизнесу и крупным корпорациям, составляющим 90% российской экономики. Но нередко руководство компании, завороженное красотой идеи, готово забыть о том, что принятие решения должно быть поэтапным и обоснованным, что надо собрать данные и все распланировать. Зачем, если можно проявить волю? По идее, детали должны прорабатываться на более низких уровнях, однако в жесткой иерархической системе, где указания дают в однострочном приказе, мало кому охота выяснять, что в точности имел в виду руководитель. А потом, если идея не выстреливает, у компании обычно нет желания ни ждать, ни прилагать больше усилий для исправления ситуации. Вместо этого объявляется новый великий план — и все повторяется снова.

Российские компании нередко обращаются к консультантам именно за великими идеями и амбициозными планами. Но масштабные решения не могут быть реалистичными, если у компании нет ресурсов, на которые можно было бы опереться, и готовности к серьезным изменениям. К тому же, получив от консультантов план действий, компании экономят на его внедрении и в результате не получают отдачи. Поэтому затраты на консалтинг не слишком эффективны.

**Концентрация власти** — третий «российский» фактор, мешающий воплощать идеи и планы в жизнь. Главы и особенно владельцы компаний обладают огромной властью и употребляют методы «прямого воздействия», выходящие за рамки обычного корпоративного управления. Это подрывает систему сдержек и противовесов в управлении.

В России мы видим, что люди обычно лояльны руководителю или акционеру, а не организации в целом. Лидер может потребовать от организации невозможного — и не только на заседаниях совета директоров, при очередном пересмотре планов, но и в любой момент, когда ему кажется, что результаты недостаточно хороши. Нормальные процессы менеджмента нарушаются, в коллективе царят тревога и нервозность. Менеджеры, особенно среднего звена, вынуждены постоянно реагировать на очередное требование или судорожно пытаются выполнить приказ по внедрению чего-то нового для немедленного улучшения результатов. Это не только отвлекает их от прямой работы, но и дополнительно сокращает временнýю перспективу.

Вспоминается история одной компании, у которой наряду с российским появился крупный зарубежный мажоритарий, который привел опытных менеджеров и помог внедрить четкую систему управления. Вроде бы все пришло в порядок — однако делу постоянно мешали «две хозяйки на одной кухне». Совет директоров собирался, как положено, но, кроме этого, постоянно давались какие-то чрезвычайные и внеплановые указания, причем не только на корпоративном, но и на индивидуальном уровне. Среди менеджеров были люди, преданные российскому акционеру, а не компании, и это не давало коллективу функционировать как единое целое. Вылечить компанию удалось только в порядке шоковой терапии: один из акционеров покинул ее, после чего было назначено новое руководство. Тем не менее без глубинных изменений ситуация рискует быстро скатиться к исходной.

Чтобы перейти от вечного аврала к последовательному развитию людей и систем, гендиректору нужно выстраивать схемы взаимодействия и научиться делиться властью. Акционеры также должны работать с руководством более структурированно и предсказуемо. Холдинговые компании все чаще формализуют общение с акционерами, ограничивая его советом директоров и оставляя гендиректору и топ-менеджерам больше пространства для планирования, детализации и реализации проектов.

**Нехватка человеческого капитала** — едва ли не самый сложный для коррекции фактор.

В недавнем отчете BCG «Россия 2025: от кадров к талантам» мы сделали ряд выводов, подтверждающих безотлагательную необходимость изменений в структуре рынка труда. В то время как безработица в стране находится на рекордно низком уровне (всего 5,5% по стране, а в Москве и Петербурге не более 2%), Россия, как и многие другие страны, страдает от значительного дисбаланса реальных умений. Сейчас более половины работающих в России трудится в гос­учреждениях, система образования устарела, а экономика во многом остается сырьевой.

К 2025 году высвободится примерно 10 млн человек с низкой квалификацией, при этом для поддержания экономического роста понадобится почти 10 млн специалистов. Решение этой проблемы требует диалога между государством, крупными корпорациями и ведущими университетами.

Кадровый голод имеет множество проявлений. Прежде всего, это реальная нехватка квалифицированных людей, способных организовать работу и вести проект или программу, — они есть далеко не во всех организациях. Еще хуже то, что недостаток управленческих кадров приводит к повышению зарплат: успешные, прибыльные компании могут себе это позволить, а начинающие, которые больше всего могли бы выиграть от притока качественного персонала, остаются ни с чем. Безусловно, проблема существует не только в России, но здесь она выражена особенно остро, учитывая общее отставание страны и значительный разрыв в оплате труда между отраслями. Особенно страдают от дефицита госсектор с его относительно низкими зарплатами — при этом именно от него ожидают тотальной трансформации и высокого уровня клиентских услуг.

Огромный спрос на рынке труда и гонка зарплат приводят к высокому уровню ротации квалифицированных кадров. Сейчас средний срок пребывания гендиректора в должности достиг шести лет, но треть управленческого персонала меняет работу каждые два-три года. Из-за этого, особенно на операционном уровне, люди склонны либо фокусироваться на краткосрочных результатах, либо вообще не заботиться об отдаче: когда придет пора отчитываться, их уже и след простынет. Если результат окажется не­удовлетворительным, его легко приписать некомпетентности оставшихся.

**АЛГОРИТМ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Мы предлагаем главам компаний ежеквартально применять к каждой важной проблеме или крупной трансформации (не более трех серьезных перемен в одной инициативе) следующий простой алгоритм.**

1. Обсудите с топ-менеджерами одну проблему (или 2—3 проблемы в рамках одной инициативы или программы) из тех, что мешают улучшить показатели бизнеса. Семь раз спросите «почему?», чтобы докопаться до глубинных причин ее возникновения.
2. Определите основные шаги, которые помогут воздействовать на глубинные причины и решить проблему. Если эти шаги уже где-то прописаны, будьте готовы полностью их пересмотреть.
3. Увяжите трансформацию с конкретным бизнес-результатом, запишите его в состав KPI директора по операциям.
4. Укажите наилучший способ выполнения каждого шага процесса.
5. Найдите сотрудников с максимальной мотивацией к выполнению по каждому шагу.
6. Отберите людей и обучите их всему, что необходимо для трансформации. (Будьте готовы, что обучать придется постоянно.)
7. Тщательно выполняйте предписанный процесс трансформации.
8. Добейтесь прохождения всех этапов готовности к изменению: понимания (в чем суть изменения), принятия (последствия для всех групп интересов), желания (активно участвовать и проводить изменения), умения внедрить изменение.

**В целом на уровне компании действуйте так:**

1. Ежеквартально повторяйте описанные шаги — каждый раз для новой проблемы. Запускайте новое изменение каждый квартал.
2. Ответственным за процесс назначьте директора по операциям, его KPI привяжите к результатам процесса.
3. Создайте проектный офис для отслеживания хода выполнения работ.
4. Создайте корпоративный университет для обмена опытом и лучшими практиками.

**Сразу не получается**

Способность организации к изменениям — ограниченный ресурс, сродни капиталу. При разработке планов по преобразованиям западные компании исходят из общего уровня квалификации персонала. Сегодня это все чаще осознают и в России. Крупная нефтеперерабатывающая компания запустила долгожданную программу по внедрению SAP. Когда общий дизайн системы был готов, график внедрения тщательно сверили с возможностями конкретных сотрудников. Стало ясно, что не все смогут совместить свою повседневную работу с дополнительной нагрузкой по внедрению системы — даже при поддержке проектного офиса. Раньше в такой ситуации людей бы просто заставили работать больше, наняв больше менеджеров для этого проекта и постоянно повторяя всем о необходимости соблюдать сроки. Но на сей раз гендиректор решил, что это слишком зыбкий путь для программы, успехом которой рисковать нельзя. Действовать постепенно и медленно, с минимальными рисками было верным решением, хотя поначалу оно разочаровало и акционеров, и, конечно же, поставщиков системы.

Опыт показывает, что просто нанять или вырастить замечательного работника — недостаточно. Вспомним пример успешного, богатого российского бизнесмена и акционера, который хотел повысить инновационность одной из своих компаний. Решив, что сумеет перевернуть все одним махом, он привлек к сотрудничеству двух нобелевских лауреатов. И, конечно, они выдвинули отличные идеи… которые не удалось реализовать, поскольку между теориями великих умов и повседневными заботами менеджеров оказался слишком большой разрыв.

Для проведения в жизнь перемен важнее всего проектные группы. Люди умели вести проекты, еще когда строили пирамиды в Гизе (ок. 2500 до н. э.), и за прошедшие века множество организаций реализовывали масштабные задачи этим методом — так, например, ведут разведку и разработку месторождений добывающие компании. Проектная команда, как правило, кроссфункциональная и матричная: участники сохраняют подотчетность своим подразделениям, а по конкретному проекту подчиняются его менеджеру. Если таким образом можно построить новую шахту или нефтяную скважину, то почему часто буксуют организационные проекты? Наш опыт говорит о том, что напряжение создает именно матричная природа: сотрудникам трудно понять, как можно подчиняться двум боссам одновременно. Впрочем, в России есть немало примеров успешного управления организационными проектами. Они удаются тем, кто обучает и поощряет (в том числе материально) специалистов, работающих в кроссфункциональных коллективах. Это обеспечивает баланс сил между линейной и проектной работой.

Еще одно разумное решение — усилить роль интеграторов (менеджеров, взаимодействующих с разными группами интересов), дав им больше полномочий и прислушиваясь к их мнению по общезначимым вопросам. Особая роль отводится директору по операциям, (правда, сама эта должность пока еще недостаточно распространена в России). Сегодня, когда дни «экономики спекулянтов» позади, главный производственник увязывает стратегию с финансовыми целями и ограничениями, заботится о реальном воплощении идеи с минимумом затрат. Цели разных подразделений должны быть едины, а бонусы сотрудников стратегического подразделения должны зависеть от реальных результатов. Наращивать навыки и обеспечивать практичность стратегических решений поможет ротация менеджеров между стратегической и операционными функциями.

Приведем конкретный пример. Несколько лет назад в московский офис The Boston Consulting Group обратился генеральный директор крупной компании. Молодой, талантливый и решительный, он живо интересовался лучшими практиками западных корпораций и организовал работу своей компании вокруг восьми бизнес-единиц с оптимальной, как ему казалось, нормой управляемости для отрасли.

В теории, как следовало из анализа лучших практик, каждое структурное подразделение должен был возглавить яркий и способный руководитель, готовый взять на себя полную ответственность за сотрудников и результаты. Но работать самостоятельно у назначенных директоров бизнес-единиц просто не получалось. Их подчиненные — директора активов — продолжали обсуждать все самые важные вопросы с первым лицом компании. Времени вникнуть в суть проблем ему не хватало, он терялся в деталях, принимал решения инстинктивно. Результаты компании оставляли желать много лучшего.

Небольшое расследование выявило, что решение о реорганизации было скоропалительным. За несколько месяцев, выделенных на реализацию новой оргструктуры, так и не удалось найти нужное количество квалифицированных управленцев для бизнес-единиц, а те немногие, кого отобрали на эту роль, не сумели достаточно быстро завоевать авторитет у подчиненных.

Директора активов придерживались наиболее рациональной для них стратегии поведения в такой ситуации. Они стремились обходить новых непосредственных руководителей, чтобы решить свои вопросы с первым лицом компании. Если же тот откладывал встречи, то менеджеры усугубляли проблемы, не доводя дело до развала, но провоцируя тем самым главу компании их выслушать.

Работа нашего клиента не упростилась, а на­оборот, усложнилась. Если раньше он был вынужден постоянно обсуждать проблемы с каждым из 25 директоров активов, то теперь к ним добавились еще восемь их непосредственных руководителей. Поэтому, в сущности, организационные изменения внедрены не были. Мы отказались от «лучших практик» и решили воспользоваться первыми тремя правилами, описанными в книге Ива Морье и Питера Толлмана «Шесть простых правил. Как управлять сложностью бизнеса, не усложняя организацию»: проанализировали, чем люди занимаются на самом деле, ввели и наделили необходимыми полномочиями интеграторов и увеличили общий объем полномочий по организации. Мы убедили гендиректора перестроить организационную структуру вокруг всего трех макроединиц. Руководить ими назначили опытных и умелых лидеров, которые сумели взять ситуацию под контроль.

**Системность и еще раз системность**

Опыт работы с десятками российских генеральных директоров привел нас к однозначному выводу: пора переходить от быстрых действий с опорой на лично преданных людей к развитию активов, команд и систем. Для начала надо сформулировать основные проблемы, лишающие сна гендиректора и препятствующие росту, и выявить ключевые возможности. Вокруг них и нужно строить системные процессы и отлаживать взаимодействие, уходя от концентрации власти в одних руках и делегируя больше полномочий командам, одновременно активно обучая их новым современным навыкам.

Действовать надо сразу на двух уровнях: выстраивать систему проведения трансформации и использовать ее для преобразования бизнес-процессов. Главное — понять, что трансформация не осуществляется быстро и на одной решимости. Необходимо наработать навыки и внедрить методики, которыми можно будет пользоваться постоянно. Это намного эффективнее, чем одноразовые меры. Во-первых, системность и работа с причинами, а не следствиями делает изменение долгосрочным. Ваша цель — решить проблему раз и навсегда (хотя в изменчивой бизнес-среде нет ничего вечного), а не убрать ее с глаз долой быстро, но ненадолго. Известный всем пример разового вмешательства — вбрасывание дополнительных ресурсов в затянувшийся проект, чтобы наконец его сдать. Чтобы получить отдачу, надо как минимум определить причины затруднений: неверное планирование? недостаточное сотрудничество подразделений? изначальный недостаток ресурсов? отсутствие контроля над внешними ресурсами? Даже если дополнительные ресурсы выделить все равно придется, параллельно с этим надо принять корректирующие меры, которые предотвратят повторение ситуации.

И во-вторых, системный подход и тщательно проработанный процесс изменений позволяют более прозрачно, на основе приоритетов распределять ограниченные ресурсы между проектами. Вспоминается фраза, приписываемая президенту Эйзенхауэру — верховному главнокомандующему армий союзников во время Второй мировой войны: «Важное редко бывает срочным, а срочное редко бывает важным». Если не быть начеку, срочное вытеснит из вашего поля зрения важное и вы обречете себя на постоянный аврал. Наконец, системный подход поможет организации развить способность к непрерывному совершенствованию, сделав его частью повседневной работы.

**Об авторах. Владислав Бутенко** — председатель BCG в России; он и **Ян Дирк Вайбур** — старшие партнеры и управляющие директора The Boston Consulting Group (BCG).

# Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться

Александр Прохоров: «Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться»

**22 февраля 2018 Юлия Фуколова**

Насколько российский бизнес восприимчив к новым идеям в менеджменте? Как он реагирует на неопределенность и другие современные вызовы? Об этом рассуждает автор книги «Русская модель управления», доцент Ярославского государственного университета Александр Прохоров.

**HBR — Россия: В своей книге вы выделили 18 характерных черт русской модели управления. Какие из них наиболее важны для развития российского бизнеса?**

**Прохоров:**Одна из самых важных характеристик — маятниковый характер российской системы управления. Наша система попеременно существует в двух противоположных по смыслу и содержанию режимах — стабильном (застойном) и нестабильном (аварийно-мобилизационном). В застойный период подавляется конкуренция, изменения носят косметический характер. Это, например, царствование первых Романовых, правление Николая I, Александра III и Николая II, эпоха Брежнева. В мобилизационном режиме начинаются преобразования — реформы Петра I, большевистская индустриализация, лихие 1990-е. Люди в России заточены на чередование режимов — сегодня они готовы жить по одним правилам, завтра — по прямо противоположным. Истоки русской модели управления связаны с географическими особенностями. В нашем климате короткий период сельхозработ — надо выполнить большой объем работы в сжатые сроки, за 4—5 месяцев обработать землю, посеять и собрать урожай. А потом наступает долгая ленивая зима. Выжили те, кто приспособился к рваному темпу жизни и научился максимально выкладываться в короткий промежуток времени. Мы можем напрячься и в авральном режиме сдать сессию, выиграть войну, провести индустриализацию, но нам сложно работать с равной интенсивностью весь год.

**Что изменилось в русской модели управления за последние 15 лет?**

Сложившуюся национальную модель управления изменить сложно — для этого нужно изменить народ. Конечно, какие-то ее характеристики будут со временем усиливаться, какие-то ослабевать. Но за последние годы в России исчезла одна черта, причем из числа самых важных. Речь об уравниловке — стремлении работников, находящихся на одном горизонтальном уровне, показывать равные результаты деятельности, распределять поровну материальные блага, привилегии. Людям было выгодно, чтобы никто не высовывался, потому что из-за передовиков могли всем поднять нормы выработки. Но после развала плановой экономики экономический смысл уравниловки исчез. Последние 25 лет эксплуатация человеческого капитала — не главный источник дохода страны, нас кормит продажа природных ресурсов. А раз нет эксплуатации, нет смысла скрывать свои возможности, интересы коллег не ущемляются.

**Какими могут быть последствия исчезновения уравниловки?**

Уравниловка была спусковым крючком социальных катаклизмов — все революции в русской истории начинались с нарушения этого принципа. Например, крестьяне долгое время были равными, но после закрепления крепостного права в 1649 году помещичьи крестьяне стали собственностью хозяев, а черносошные (государственные) остались лично независимыми. И через считанные годы началось восстание Степана Разина. Через сто лет царь издал манифест и освободил помещиков от обязательной военной и гражданской службы. Крестьяне ждали вольности и для себя, но не дождались, в результате вспыхнуло восстание Пугачева. В конце 1980-х перестройка в СССР началась с борьбы с привилегиями партийно-хозяйственного аппарата. Я вижу в России только один механизм перемен снизу — нарушение принципа уравнительности. А сегодня этот механизм отсутствует. Никто, например, не требует раскулачить «Газпром» или «Роснефть».

**Что может появиться вместо этого принципа?**

Нарушение принципа уравнительности было эндогенным, то есть внутренним механизмом перемен. Но сегодня внешние факторы сильнее, чем внутренние. Перемены начнутся, когда отставание России от других стран станет таким, что дальше некуда. И какое-то событие станет последней каплей, которое запустит изменения.

**Как российские управленцы чувствуют себя в условиях неопределенности?**

В России в основе управления лежат вертикальные отношения между вышестоящими и нижестоящими. Каждый сотрудник зажат сигналами сверху. Первые лица также находятся под прессингом — банков, инвесторов, политических векторов и т. д. Российские управленцы чувствуют себя хуже, чем в других странах, потому что наша ситуация менее предсказуема. К рыночной турбулентности (технические изменения, инновации и проч.) добавляются непредсказуемые решения начальства. Если вы следите за рынком, то можете предусмотреть разные сценарии развития событий, но если над вами 5—6 уровней начальства, плюс многие обращаются к вам через голову, учитывать все их сигналы сложно. Например, губернаторов сегодня оценивают по 200 показателям — ни один человек не в состоянии удержать в голове такое количество факторов.

**Традиционно руководитель в России — единовластный лидер. Почему так получилось?**

Дело в том, что главные инструменты в русской модели управления — мобилизация и перераспределение ресурсов. Чтобы их задействовать, руководитель должен иметь больше полномочий, чем это экономически и технологически оправданно. Для управления страной в ручном режиме нужно иметь большую концентрацию финансовых ресурсов. Это наносит ущерб экономике, но позволяет управлять централизованно. Если больше власти отдавать на места, экономика будет активнее развиваться, но снизится управляемость. А вдруг придет указание сверху, придется что-то лихорадочно переделывать? Лучше уж власть из рук не выпускать. Максимум лидеры готовы отдать лишь те мандаты, под которые нет денег, то есть ответственность без полномочий.

**Но если авторитарный стиль управления мешает бизнесу, почему многие руководители не хотят меняться?**

Авторитарный стиль управления так широко распространен в России, потому что его хорошо воспринимают. В наших условиях это пока оптимальная стратегия. Если сотрудники соглашаются с жестким отношением и не уходят, значит, большего они не заслуживают. Многое зависит и от отрасли. В рознице царят суровые казарменные порядки, но в итоге ритейл — одна из самых передовых отраслей в России. Пожалуй, мы нигде так не близки к мировым нормам производительности труда, как в розничной торговле. А в сложных бизнесах подобные методы не работают, здесь другие люди и отношения. Можно час просидеть в офисе и даже не догадаться, кто здесь начальник.

**В последние годы в менеджменте появились новые концепции, в основе которых — отказ от жесткой иерархии. Например, agile-подход, «бирюзовая организация», холакратия. Смогут ли эти подходы прижиться на российской почве?**

Не думаю, что в России внедрение новых подходов будет идти тяжелее, чем в других странах. Народ у нас креативный, мы привыкли ко всякому лиху. Умение устанавливать горизонтальные связи, да еще в противодействие начальству — важная черта русской модели управления. Не случайно самое мощное анархистское движение зародилось именно в России. А в начале 1980-х предприятия без санкции государства создали альтернативную систему расчетов — бартер. Однако есть еще одна российская черта — склонность к формализации и фальсификации любых кампаний. Это пошло еще со времен крещения Руси. Взять хотя бы международные стандарты ISO 9000 — я не видел ни одного предприятия, где бы эта система не была формальностью, хотя документы в порядке, инструктажи проведены. Внедрение последних писков управленческой моды должно следовать за появлением реальной в них потребности. Компании, которые отказываются от иерархии, должны благодаря этому получить конкурентное преимущество. Но я пока такого не вижу. Когда agile действительно нужен, он возникнет без указаний сверху.

**Как лидеру заразить новыми идеями весь персонал, а не только правление?**

Многие нововведения глохнут на среднем менеджерском звене или даже на ближнем круге первого лица. Это закон экономии энергии. Мы делаем что-то, если вынуждены это делать: волк не бегает по лесу для удовольствия. Если мы хотим, чтобы изменения не встречали сопротивления персонала, надо сделать так, чтобы они соответствовали его инстинктам. Чем выше статус человека, тем меньше ему нужны инновации. Например, противоестественно заставлять директора отказаться от того, что он когда-то с кровью внедрял. Ему меньше всех надо, не хочется терять свои преимущества. Лучше поручить новый проект человеку снизу и поднимать его статус в случае исполнения задачи. Он соберет коллег, похожих на себя, и наверняка что-то сделает.

**То есть новшества стоит внедрять снизу?**

Надо с самого начала привлекать низовые подразделения. И поощрять не отдельных сотрудников, а подразделения целиком. Наши люди пластичны, они охотно копируют действия соседей, если их не принуждать к этому. То, что навязано сверху, часто отторгается. Опытные исполнители оттягивают исполнение указаний руководства, потому что велика вероятность, что отменят. Вспомните, как водителей приучали использовать ремни безопасности. Кто жалел деньги на штраф, пристегивались, остальные возмущались. И только лет через десять правило прижилось в сознании.

**Во многих российских компаниях изменения идут постоянно. Как долго сотрудники могут выдержать в такой обстановке?**

Наши люди привыкли работать в нештатных условиях. Но постоянный прессинг они не выдерживают, начинают искать обходные пути. Переучивать людей долго, но, как показывает история, это возможно. В нечерноземных губерниях в конце XIX — начале XX века многие крестьяне полгода работали в деревне, а после сбора урожая направлялись в «отход», то есть нанимались на работу в городе. Они научились работать интенсивно весь год, но на это ушло около 100 лет. Другой вариант -– изначально отбирать сотрудников, которых с раннего детства приучили к высоким нагрузкам — спорт, музыкальная или языковая школа и т. д.

**Подходят ли для России японские методы управления — например, бережливое производство?**

Японская модель управления так же экстремальна, как и русская. Есть сходные элементы — например, оплата по старшинству, круговая порука. Но lean-технологии для японцев естественны, потому что у них ресурсы всегда были ограничены, а у нас — избыточны. Однако и в расточительной культуре тоже можно внедрить бережливое производство. Например, в США этот подход используют во многих компаниях.

**Что могут сделать российские руководители, чтобы поднять производительность труда?**

В большинстве отраслей нет необходимости повышать производительность труда, потому что нет особой конкуренции. Крупные предприятия должны думать о занятости населения и не могут сильно сокращать людей. Если частный бизнес хочет стать эффективным, увеличивает интенсивность труда, он сразу вступает в конкуренцию с госсектором — там в пересчете на трудозатраты оплата выше. И работник соображает — на заводе я работаю в два раза больше, чем бюджетники, а получаю больше всего в полтора раза. Оно мне надо?

**Западный бизнес все чаще отказывается от годовых KPI в пользу оперативной обратной связи. Приживется ли подобная практика в России?**

Я пока не знаю примеров, когда бы российские компании отказывались от годовых KPI в пользу более коротких. Наоборот, нашим предприятиям хорошо бы внедрять долгосрочные ориентиры для персонала. Длинные KPI оздоравливают управление, потому что затрудняют вмешательство начальника в работу сотрудников, он не сможет ставить им другие приоритеты. Любая попытка сократить горизонт планирования открывает дорогу произволу, когда руководитель действует по настроению или через голову вмешивается в работу персонала. В общем, я пока не вижу угрозы бизнесу от того, что у нас слишком длинные KPI. Это проблема не ближайших лет и, может быть, даже не этого десятилетия.

**Как отучить менеджеров вмешиваться через голову?**

Регулярное управление уменьшает управленческий произвол. Но во многих компаниях вместо четкого распределения полномочий существует такой атавизм, как планерки, когда задания раздаются в зависимости от ситуации. В свое время Иван III институционализировал боярскую думу — это способ собрать всех причастных и в режиме ручного управления развязывать каждый узелок. Во время индустриализации в 30-е годы ХХ века планерки были фактически единственной формой управления.

**Какие драйверы перемен в бизнесе вы видите в ближайшем будущем?**

Я пока не вижу никаких принципиально новых факторов в экономической жизни страны. Нет новых драйверов развития и ничего такого, что объективно вынуждало бы нас меняться. Практически все, от чего зависит будущее бизнеса, сейчас не в его руках. Кроме того, есть еще одна проблема — серьезный разрыв между уровнем развития человеческого капитала и капитала социального. Важно иметь не только подготовленные кадры, но и хорошие школы, библиотеки, театры, больницы, минимум преступности и т. д. А сейчас люди получают образование, но общество не позволяет им реализовать себя. Каждый человек в России сам по себе стоит дороже, чем тот же человек, но встроенный в нашу инфраструктуру — вузы, банковскую систему, ГИБДД и проч. Неэффективная система гасит его усилия, в результате снижается эффективность экономики. Низкий уровень развития социального капитала выталкивает капитал человеческий за пределы страны или во внутреннюю эмиграцию. Люди интуитивно просачиваются туда, где они стоят дороже, так же поступают и инвесторы. Если ничего не менять, лет через 40 у нас не останется профессионалов. В лучшем случае они будут работать на мировой рынок, как это сейчас делают программисты и дизайнеры.

**ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ РУССКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

1. **Неконкурентный, мобилизационно-распределительный характер.**В России привыкли жить расточительно, нет необходимости что-либо серьезно экономить. Менеджмент всегда может мобилизовать и перераспределить ресурсы для достижения цели — это своего рода универсальная управленческая отмычка. Для мобилизации нужны четкий фокус, сжатые сроки и тяжелые последствия невыполнения задачи, чтобы людям было некуда деваться.
2. **Высокая степень централизации управления.** Делегирование полномочий распространяется только на самый нижний уровень — кластерные структуры (первичные социальные, военные или производственные ячейки), здесь царит автономия. Состоящая из кластерных единиц система управления похожа на виноградную гроздь: каждая ягода сохраняет свое внутреннее устройство и лишь через черенок (элиту) пристраивается к общей российской системе. Русский коллективизм — это кластерная психология, круговая порука и низовая солидарность. Выжить и преуспеть можно только со своей группой: свои поддерживают и не сдают своих.
3. **Российская система управления функционирует в маятниковом режиме**и пребывает в одном из двух состояний — стабильном, спокойном либо в нестабильном, кризисном. В стабильном состоянии используются неконкурентные административно-распределительные средства управления, происходит количественный рост, но нет качественного развития. В кризисные времена стиль меняется на агрессивно-конкурентный. Происходит качественное развитие, это приводит к конкретным результатам. Однако долго находиться в нестабильном режиме система не может, иначе она «выжжет» все доступные ресурсы и разрушит сама себя. В результате люди вырабатывают защитные механизмы — бесконечные согласования, отписки, формализация, фальсификация отчетности.
4. **Неправовой характер управления.**Законодательство не учитывает двойственный режим управления, поэтому часто судят не по закону, а по совести. Отсюда двойные стандарты и двойные моральные нормы. То, что оценивается положительно в стабильном режиме системы, воспринимается негативно во время кризиса. Например, Павлик Морозов был героем в советские времена, а сегодня его считают предателем. В нестабильные управленческие фазы преступные действия фактически становятся законными.
5. **Бунты, революции, разрушительные реформы**— механизм принудительной смены стабильного состояния управленческой системы на нестабильное. Когда система слишком долго находится в спокойном режиме, срабатывает внутренний ограничитель, и она взрывается радикальными реформами или революцией. Маятник двигается в противоположную фазу, люди устают от аврала, начинают уклоняться от выполнения обязанностей — снова включается стабильный, застойный режим.
6. **Дуализм русской души**объясняется климатическими условиями — короткий период сельхозработ, во время которого люди мобилизуются и решают сложные задачи, а затем долгая ленивая зима. Например, былинный богатырь Илья Муромец 33 года провел на печи, а потом начал совершать подвиги.
7. **Параллельные управленческие структуры.**Наряду со стандартной структурой управления власть выстраивает параллельную вертикаль, которая выполняет функции контроля, а в ряде случаев может брать на себя все полномочия. Например, думские бояре рядом с думскими дьяками, петровские фискалы с воеводами, комиссары с командирами, секретари парткомов с  директорами, представители президента с губернаторами.
8. **Уравниловка — внутренний механизм подавления конкуренции, защита от реформ.** Уравнительный принцип требует, чтобы люди не перевыполняли план, чтобы всему коллективу не повышали нормы выработки. Передовиков производства нередко били коллеги. Так россиян отучали работать — история показывала, что деятельный амбициозный человек всегда проигрывает.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |