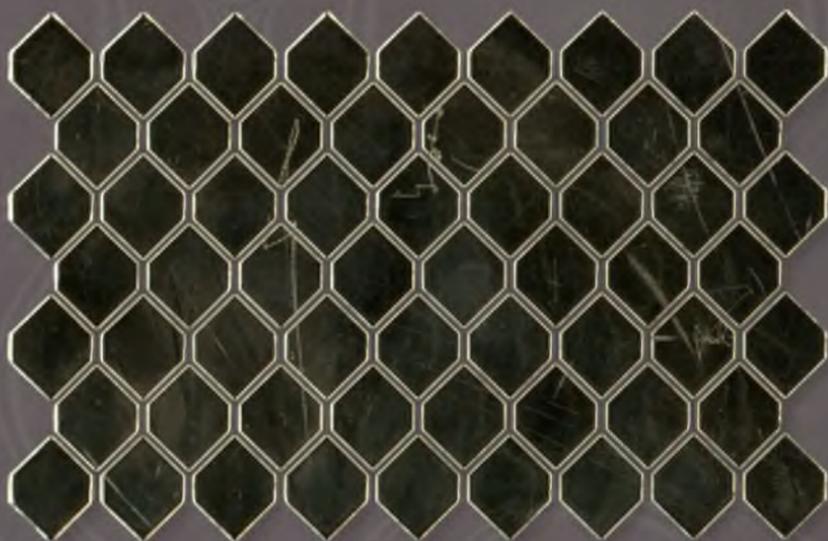


ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ
НА ПРАКТИКЕ



ШЕТИЛ САНДЕРМОЕН

ПРЕДИСЛОВИЕ
ИЦХАКА АДИЗЕСА

ORGANISATIONAL STRUCTURE

Making strategy happen

KJETIL SANDERMOEN

Foreword by Dr. Ichak Kalderon Adizes

SANDERMOEN PUBLISHING

SWITZERLAND

2017

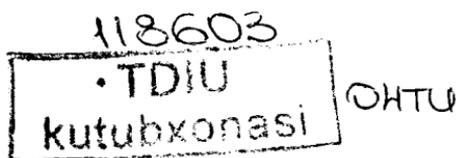
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ
НА ПРАКТИКЕ

ШЕТИЛ САНДЕРМОЕН

ПРЕДИСЛОВИЕ
ИЦХАКА АДIZESА

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2020

+ 880 24.008

УДК 658.01
ББК 65.291.21
С181

Переводчики Наталья Постриган, Елена Тонкова
Научный редактор Анна Чедия Сандермоен
Редактор Елена Мохова

Сандермоен Ш.

С18 Организационная структура: Реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с.

ISBN 978-5-9614-2896-4

Множество проблем в бизнесе связаны с неоптимальной или устаревшей организационной структурой. Ее трансформация — дело непростое и часто весьма болезненное, поэтому неудивительно, что многие руководители откладывают изменение структуры компаний на потом. Методология Адизеса, протестированная на сотнях компаний со всего мира, поможет решить большинство структурных проблем, не потеряв в управляемости и не разрушив уникальную корпоративную культуру. Шетил Сандермоен — ведущий консультант Института Адизеса в течение более чем 20 лет и международный эксперт по стратегическому управлению, в своей книге рассказывает о методике анализа структурных проблем организации и приводит множество кейсов реструктуризации организаций из самых разных отраслей.

Это практическое руководство станет настольной книгой для любого руководителя, акционера, основателя бизнеса, а также всех, кто интересуется организационной структурой.

УДК 658
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Текст, перевод, оформление
Sandermoen Publishing, 2019

© Издание на русском языке.
ООО «Альпина Паблишер», 2020

ISBN 978-5-9614-2896-4 (рус.)
ISBN 978-3-9524745-2-5 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЦХАКА АДИЗЕСА	9
ОБ ЭТОЙ КНИГЕ	12
ВВЕДЕНИЕ	26
1 • ТИПИЧНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ	32
Люди или функция	35
Незаменимый основатель	38
Контроль над прибылью	39
Беспорядочный рост	40
Стареющая организация	47
Развитие или текучка	48
Вызовы профессиональной организации	52
2 • ТЕОРИЯ, СИСТЕМЫ, МЫШЛЕНИЕ	58
Для чего нам организация?	59
Что такое организационная структура?	64
Как читать организационную схему	65
<i>Задачи и обязанности</i>	66
<i>Линии подотчетности</i>	68
<i>Матричная организация</i>	71
<i>Цвета</i>	73
<i>Составление схемы</i>	76
Централизованная или децентрализованная	80
Что такое система? Системное мышление	83
Миссия компании — основа для проектирования структуры	89
Организационные принципы. Структурные факторы	90
<i>Рынок</i>	94
<i>Технологии</i>	95
<i>Товар</i>	96
<i>География</i>	96

Национальные и международные компании.....	97
Функция продаж.....	99
3 • СТРУКТУРА, ПОСТРОЕННАЯ ВОКРУГ ЛЮДЕЙ	102
КЕЙС ПЕРВЫЙ	
4 • ИНТЕГРАЦИЯ ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ.....	122
КЕЙС ВТОРОЙ	
Повестка первых 100 дней	127
Первый шаг: проработка причин и стратегических целей слияния.....	129
Разработка миссии для новой корпорации	134
Создание новой организационной структуры.....	135
Согласование систем управленческой информации с новой структурой.....	143
Итог: ключевые элементы успешной интеграции после слияния	144
5 • КАК РЕСТРУКТУРИРОВАТЬ КОМПАНИЮ С НЕЗАМЕНИМЫМ ОСНОВАТЕЛЕМ.....	146
КЕЙС ТРЕТИЙ	
6 • ПЯТИДЕСЯТИЛЕТНИЙ ТИНЕЙДЖЕР.....	162
КЕЙС ЧЕТВЕРТЫЙ	
7 • СТРУКТУРА СТАРЕЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	172
КЕЙС ПЯТЫЙ	
8 • МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	202
БЛАГОДАРНОСТИ	218
ОБ АВТОРЕ	222

Предупреждение

Эта книга о том, как правильно структурировать организацию по методологии Адизеса. Чтобы преобразовать существующую структуру, следуя изложенным в настоящей книге принципам, необходимо участие сертифицированного специалиста по методологии Адизеса. Только квалифицированный специалист (его подготовка и сертификация в аспирантуре Института Адизеса занимает от одного года до трех лет) сможет успешно, без деструктивных конфликтов применить эти принципы для структуризации организации.

Применение содержащихся в этой книге принципов несертифицированным специалистом может повлечь негативные последствия.

ПРЕДИСЛОВИЕ

ИЦХАК АДIZES

Хотелось бы, чтобы эту книгу написал я. Шетил проделал потрясающую работу. Из сотен страниц инструкций по структуризации компаний, десятков часов видео и, наверное, тысяч часов обсуждений и заседаний он извлек самую суть и смог этот самый сложный материал преподнести в простой и доступной форме. Мои поздравления!

Эта методология разрабатывалась мною в процессе работы с самыми разными компаниями — от стартапов до крупнейших организаций на планете, входящих в список Forbes 100. Теория, на которой построены описанные здесь принципы, изложена в моих книгах «Управление изменениями» и «Управление жизненным циклом корпораций»¹.

Эта книга блестяще демонстрирует, как следует структурировать компании. В ней, однако, не предлагается детального описания требуемых процессов — да это и в принципе невозможно. Сотни страниц инструкций, подготовленных Институтом Адизеса, описывают проведение организационных изменений с помощью моей методологии, а подготовка сертифицированного специалиста по организационным изменениям на основании моей методологии занимает в Институте Адизеса от одного года до трех лет.

Почему так долго? Зачем так много инструкций? Дело в том, что изменения организационной структуры всегда очень

¹ Адизес И. Управляя изменениями: Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. — М.: МИФ, 2015; Управление жизненным циклом корпораций. — М.: МИФ, 2014. — *Прим. науч. ред.*

болезненны. Люди боятся потерять власть — а то и сразу вместе с должностью. Организационные изменения сопровождаются конфликтами зачастую разрушительной силы.

Программа Адизеса для организаций, желающих достичь стадии расцвета, одной из фаз которой и является разработка организационной структуры, позволяет провести изменения и избежать при этом деструктивных конфликтов. И даже наоборот, процесс проектирования и внедрения организационной структуры, проходящий в атмосфере сотрудничества и открытости, создает позитивную энергию, стимулирует взаимное доверие и уважение.

Что составляет суть теории, на которую опирается эта книга? Никто не совершенен. Это отправная точка.

Никто не может принимать всегда только правильные решения и никогда не проигрывать.

Для принятия лучших решений в условиях неопределенности, присущей переменам, — а это и есть реальность, в которой мы живем, — нужна взаимодополняющая команда.

Чтобы взаимодополняющая команда хорошо функционировала, не теряя характерного для нее разнообразия стилей, необходима организационная структура, которая бы питала и стимулировала это разнообразие. А потому оперативные процессы не следует смешивать с развитием, и потому мы не рекомендуем вводить такие должности, как, например, вице-президент по науке, развитию и производству либо же вице-президент по продажам и маркетингу.

Организационная структура должна отражать миссию организации и ее стратегию с тем, чтобы стратегия получила шансы на осуществление, а миссия проводилась в жизнь.

Она должна отражать тот этап жизненного цикла, на котором находится организация. На этапах роста вам потребуется усилить административную функцию, чтобы сдерживать полет мысли основателя. А на этапах старения как раз может быть перебор с административной функцией, подавляющей инновации

и гибкость. Потому у административного директора не должно быть чрезмерной власти, он не должен контролировать весь административный сектор: финансы, бухгалтерию, кадры, снабжение и... и... и... Все это усиливает данную функцию чрезмерно.

Кроме того, организационную структуру следует проектировать с учетом разнообразия технологий и рынков.

Другими словами, это непростой проект; структуру не нарисуете за ужином на салфетке, как пытаются делать лидеры многих компаний.

Внедрение принципов, описанных в настоящей книге, которое бы позволило при этом избежать деструктивных конфликтов, требует присутствия сертифицированного консультанта по методологии Адизеса.

Желаю вам приятного чтения!

С уважением,

*Ицхак Калдерон Адизес, PhD,
основатель Института Адизеса,
г. Санта-Барбара, Калифорния*

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

КОММУНИКАЦИЯ
& ОРГАНИЗАЦИЯ

Мы, люди, весьма успешны — с какой меркой ни по-дойди. Каждый из нас по отдельности маленький, слабый, медлительный и практически беззащитный, однако за время своего относительно недолгого существования мы сумели создать для себя такие жизненные условия, в которых наши изначально скромные возможности серьезно видоизменяются.

От всех остальных живых существ нас отличает способность отвлеченно обсуждать крайне сложные проблемы и с целью их решения организовывать большие группы людей.

Конечно, животные тоже способны соединяться в группы: например, волки и киты охотятся стаями, а в сложноорганизованных муравьиных общинах практикуется тонкое разделение функций. Но никто, кроме нас, не может соединить миллионы индивидуумов, разделенных временем и пространством, ради торговли и работы, ради совместного существования и решения невероятно сложных задач.

Мы достигаем этого с помощью таких абстракций и символов, как деньги, идеи, религии и законы. Все эти эрзац-идеи нельзя съесть, ими нельзя согреться, их нельзя использовать для защиты, однако все мы сходимся в том, что они значимы не только в рамках мира сугубо материального. Деньги, к примеру, можно обменять на что-то съедобное; за идеи и религию люди готовы бороться и даже умереть; законы позволяют поддерживать определенные нормы поведения. На их базе возникают государства и работают межгосударственные союзы. Тем же путем создаются крупные компании, торгующие с клиентами, которые физически могут находиться сколь угодно далеко.

Но благодаря чему индивидам в группе удается составлять осмысленные комбинации? Как они применяют отвлеченные понятия для достижения своих целей? Как работают

с этими понятиями? Ответы может дать *структура* группы, то, как именно группа *организована*. Структура — это основа любого предприятия; она определяет, как пойдет в будущем работа. А потому структура является одним из важнейших элементов, из которых складывается коллективное поведение. Структура определяет то, каким образом формируется и проходит наша совместная работа при решении конкретных задач. Вот почему я нахожу эту тему чрезвычайно важной и увлекательной, и вот почему я занимаюсь ею почти тридцать лет.

Настоящая книга посвящена организационной структуре, которую можно определить как формализованную описательную схему распределения задач и обязанностей в их взаимосвязи и функциональном единстве, направленных на достижение стратегических замыслов и целей.

Словосочетание «функциональное единство» играет ключевую роль в понимании того, почему люди, соединив усилия и работая вместе, могут сделать больше, чем в одиночку. Разделение труда, то есть распределение задач между разными сотрудниками, позволяет каждому специализироваться в своей области и концентрировать свою энергию на конкретных задачах вместо того, чтобы метаться в попытках сделать все сразу. Благодаря этому повышаются эффективность и возможности предприятия, которое можно уподобить сложному биологическому организму: организм состоит из *органов*² и потому

² Обратите внимание на общий корень: в английском языке слово «орган» (совокупность тканей, образующих структурную единицу для выполнения общей функции) имеет общий корень со словами «организация» и «организм». Этот корень восходит к латинскому *organit*, что означает «орудие, инструмент», и к греческим словам *ὄργανον* («инструмент», «внедрять») и *ἔργον* («работа»). — Здесь и далее, за исключением особо оговоренных случаев, прим. авт.

способен выполнять намного более сложные операции, чем отдельная клетка.

Организационная структура, от которой зависит как производительность предприятий, так и жизнь людей, необычайно важна. Тем не менее ее изучением часто пренебрегают. И если таким темам, как стратегия бизнеса или человеческое поведение, посвящено бесконечное количество книг и статей, то организационной структуре уделяется крайне мало внимания.

Такому положению вещей я вижу несколько причин. Во-первых, во многих случаях (и во многих странах) организационной структурой занимаются исключительно отделы по работе с персоналом и ее разработка не считается стратегической задачей для бизнеса в целом. То есть ее важность остается недооцененной. Другая причина состоит в том, что качественных методов и теорий, детально описывающих организационную структуру, очень мало. Нередко они ограничиваются вопросами централизации и децентрализации или просто позволяют проверить, хороша ли ваша организационная структура.

В последние пару десятков лет я вижу, что люди пытаются избавиться от иерархических структур. Это распространенное заблуждение, что все организационные структуры имеют иерархический характер и что все иерархии плохие. Я также читал про структуры «спагетти», самоорганизующиеся компании, плоские структуры и т. д. По-моему, все это фикции, возникшие в результате ошибочного представления о том, как решать структурные проблемы. В них пока никто толком не разобрался.

Если организация недостаточно хорошо функционирует с существующей структурой, это не означает, что ей вообще не нужна структура. Или, если на то пошло, иерархия. Я считаю, что все эти «антииерархические» идеи связаны с намерением избавиться не столько от иерархии как таковой, сколько

от организационной *бюрократии*. Это вполне благое намерение, но некорректное, поскольку бюрократия и иерархия — два разных феномена, даже если бюрократическая организация обычно иерархична. Если должностные обязанности прописаны нечетко и если в структуру встроены друг над другом такие уровни, на которых не принимается никаких решений, то в организации будет царить дух бюрократии, и причина этого совсем не обязательно в иерархии.

Ставшие столь популярными в начале XXI в. «неиерархии» — это те же иерархии, только сменившие один тип иерархии на другой. Будь то «спагетти» или плоская структура, в них для обеспечения координированного принятия решений так или иначе присутствует определенная иерархия. Сотрудникам необходимо знать, кто отвечает за ресурсы и результаты, кто кому

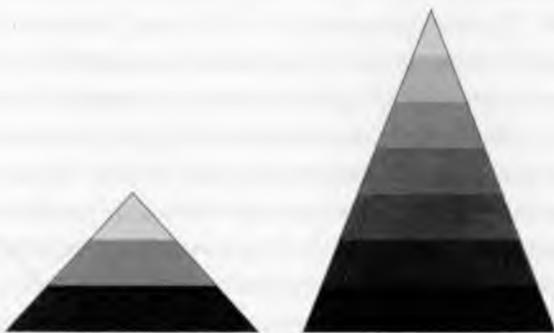


Рис. 1. Плоская структура и глубокая пирамида. Плоской структуре часто противопоставляют иерархическую. Это заблуждение, потому что и та и другая структура иерархичны. Разница в том, что в первом случае связь между руководством (наверху) и исполнителями и поставщиками (внизу) короче и прямее. В высокой же пирамиде между теми, кто принимает решения (наверху), и теми, кто эти решения исполняет (внизу), расположены уровни, на которых осуществляются функции контроля и поддержки; сотрудники, работающие на этих уровнях, передают информацию вверх и контролируют тех, кто внизу. Так разрастается бюрократия.

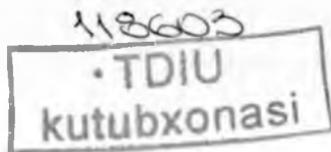
подчиняется, у кого есть право утверждения и вето, кто может нанимать и увольнять и т. д. Это и есть иерархия: должностные обязанности четко разъяснены, вся организация слаженно движется в одном направлении. Иначе нас ждет классический взрыв недовольства, что хорошо знакомо всем, кто пытался вести дела с бюрократической организацией, когда «левая рука не знает, что делает правая»!

Формирование организационной структуры часто происходит за закрытыми дверями. В разработке формализованной структуры и отражающей ее функциональной схемы участвует, как правило, всего несколько человек. Иногда привлекаются внешние консультанты, которые дают дорогостоящие советы, но обычно помимо руководителей в этом процессе никто не участвует. Иногда и вовсе руководитель компании принимает решение в одиночку или при поддержке проверенных консультантов. Затем руководство «обрушивает» на сотрудников предприятия известие об изменениях в структуре, ожидая при этом, что организация незамедлительно начнет функционировать по новым правилам.

Такой подход почти наверняка обречен на провал. Иногда принятие трудных решений действительно необходимо: директору приходится перемещать людей, повышать и понижать их в должности, закрывать подразделения и т. д. Но нет ничего хуже, чем принимать такие решения за закрытыми дверями.

Общее правило: чем труднее проблема, тем больше людей следует привлечь к ее решению.

Считается, будто формирование структуры — процесс настолько трудный, что с ним не совладать, если вовлечь в него людей, которых он затрагивает. «В этом случае, — гласит расхожее мнение, — демократия приведет к анархии. Если каждому дать право голоса, получится какофония, которая повлечет за собой неразбериху. Лидер должен быть один».



И это мнение справедливо: если к принятию решения привлечь людей, которым грозит потеря уютного места, они будут этому решению противостоять. Но что хуже: противостояние *до* или *после*? Если протест поднимется после принятия решения, у вас не будет времени подготовить защиту. Тогда как предупрежден — значит вооружен: если все выскажут свое мнение до принятия решения, вы будете знать, с какой стороны ожидать противостояния, и сможете его предотвратить. Более того, если вы привлечете людей к сотрудничеству заблаговременно, не исключено, что вам захочется изменить исходное положение. И это великолепно: разница во мнениях зачастую приводит к формированию лучшего решения, чем то, которое принимается единолично.

Однако основной аргумент в пользу предварительного обсуждения состоит в том, что без поддержки и вовлечения ключевых сотрудников будет очень трудно *внедрить* новую структуру. Возможно, в открытую они возражать не станут, но начнут потихоньку «доказывать» ошибочность принятого решения, оказывая пассивное сопротивление и отказываясь адаптироваться к изменениям. Если не потратить время на трудные обсуждения заранее, еще в *ходе* подготовки решения, тактика задержек и внутренняя борьба могут подтачивать все ваши усилия годами.

Очень часто организационные структуры формируются сами по себе, то есть вырастают с течением времени, органически, не следуя какому-либо заданному плану. В благоприятной ситуации принимаются оптимистические бюджеты, бизнес концентрируется на росте, создаются новые рабочие места, людей нанимают непродуманно (мол, «не помешает») и на такие позиции, которые в долгосрочной перспективе могут и не понадобиться. Это явление называется «оползнем» и может привести к нежелательным расходам — как в виде текущих зарплат не нужных предприятию сотрудников, так и в виде будущих выходных пособий.

Растущие компании обычно склонны решать каждую проблему отдельно, вне связи с остальными, и не искать структурных решений. Типичный и распространенный пример — разрыв между «новыми» и «старыми» сотрудниками по мере роста молодого предприятия. Эту проблему обычно решают в рамках функциональных обязанностей службы по персоналу. Когда становится очевидным, что компания вышла за рамки небольшого уютного стартапа, нанимают менеджера по кадрам, и ему приходится разбираться с растущей дезинтеграцией и организационными конфликтами.



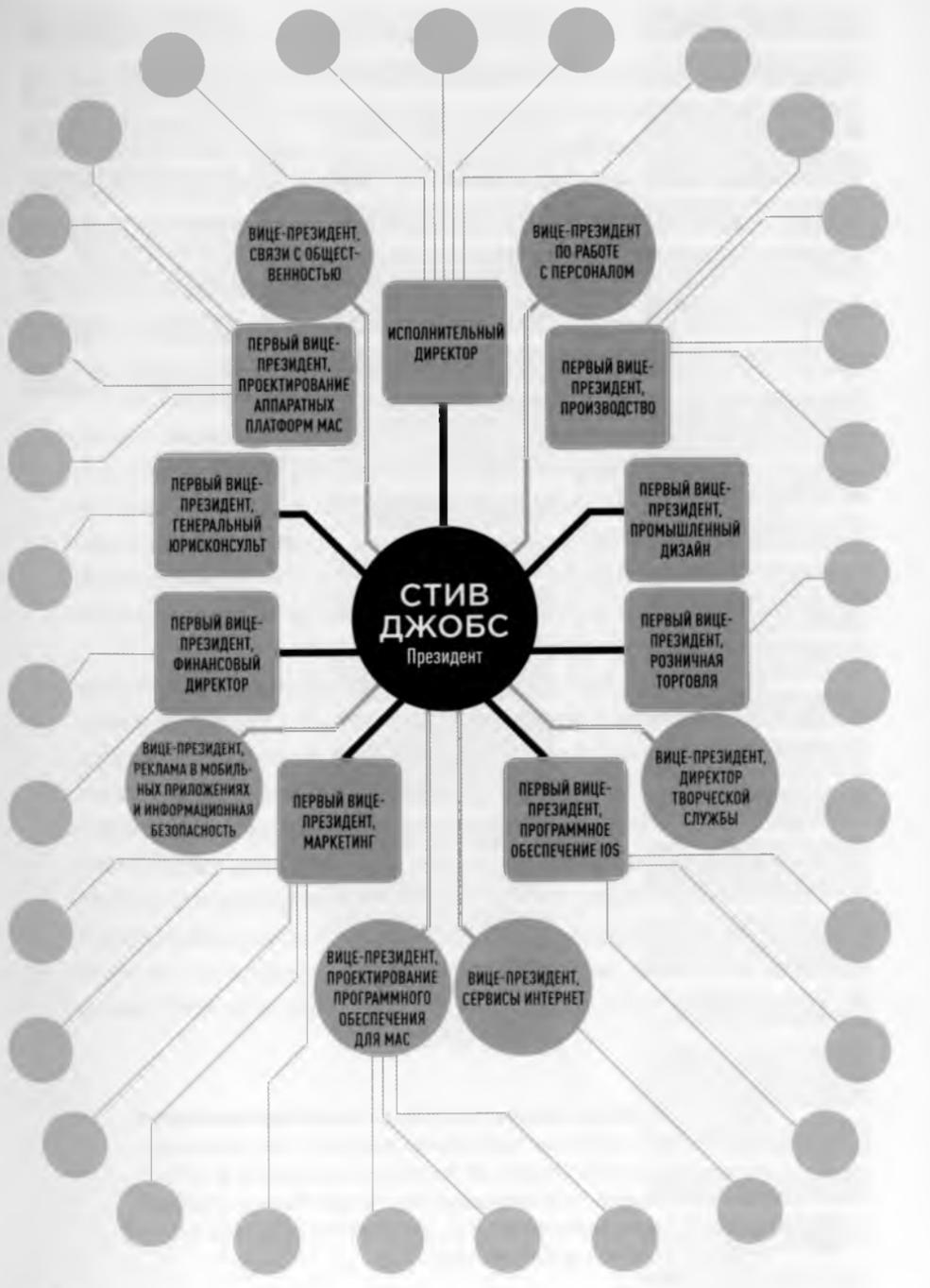
Рис. 2. Чтобы реализовать стратегические замыслы, необходимо все правильно организовать

Если менеджер и справится с этой задачей, то лишь временно. По мере роста компании будет необходима структурная адаптация. Нужно выстроить формальную структуру и отразить ее графически. Возможно, потребуется добавить новые функции и внести изменения в служебные обязанности. С ростом бизнеса сотрудники, возможно, уже не смогут справляться с исходным разнообразием обязанностей, поскольку задачи станут более трудозатратными как по объему, так и по степени сложности. Однако, если сотруднику кажется, что его «лишают» его же обязанностей, он, естественно, будет этому противостоять — из страха, что его работа переходит кому-то другому. Внося такие изменения, необходимо убедиться, что «ветераны» понимают и принимают их и готовы к перераспределению тех задач, которые выполнялись ими изначально. Если сделать все правильно, менеджер будет только рад, что у него появятся помощники; в противном случае вы получите угрюмого управленца, озабоченного тем, что ему наступают на пятки. Что бы вы предпочли?

В забюрократизированных стареющих компаниях функции часто добавляют, исходя из соображений сочувствия или удобства, а не из конкретных стратегических потребностей. Например, создают новые рабочие места для решения кадровых проблем, а не для удовлетворения потребностей бизнеса. Или, положим, неуспешному сотруднику, которого и близко нельзя

Рис. 3. Структура Apple под руководством Стива Джобса.

По-моему, это очень выразительный пример: Стив Джобс как настоящий паук в центре своей паутины. Он принимал участие в работе на многих уровнях. И пусть вас не смущает вид этой схемы: здесь представлена все та же иерархия, которую можно было бы изобразить в виде традиционной пирамиды. Вот известная цитата нового президента компании Тима Кука (который при Стиве Джобсе был операционным директором): «Что? Заменить Стива? Нет. Он незаменим. И людям придется с этим смириться». Источник: журнал *Fortune*.



СТИВ ДЖОБС
Президент

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ АППАРАТНЫХ ПЛАТФОРМ MAC

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ПРОИЗВОДСТВО

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ЮРИСКОНСУЛЬТ

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ПРОМЫШЛЕННЫЙ ДИЗАЙН

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, РЕКЛАМА В МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЯХ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, МАРКЕТИНГ

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ IOS

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР ТВОРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ MAC

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, СЕРВИСЫ ИНТЕРНЕТ

■ ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО

● ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТЫ, ПОДОТЧЕТНЫЕ ДЖОБСУ

● ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ

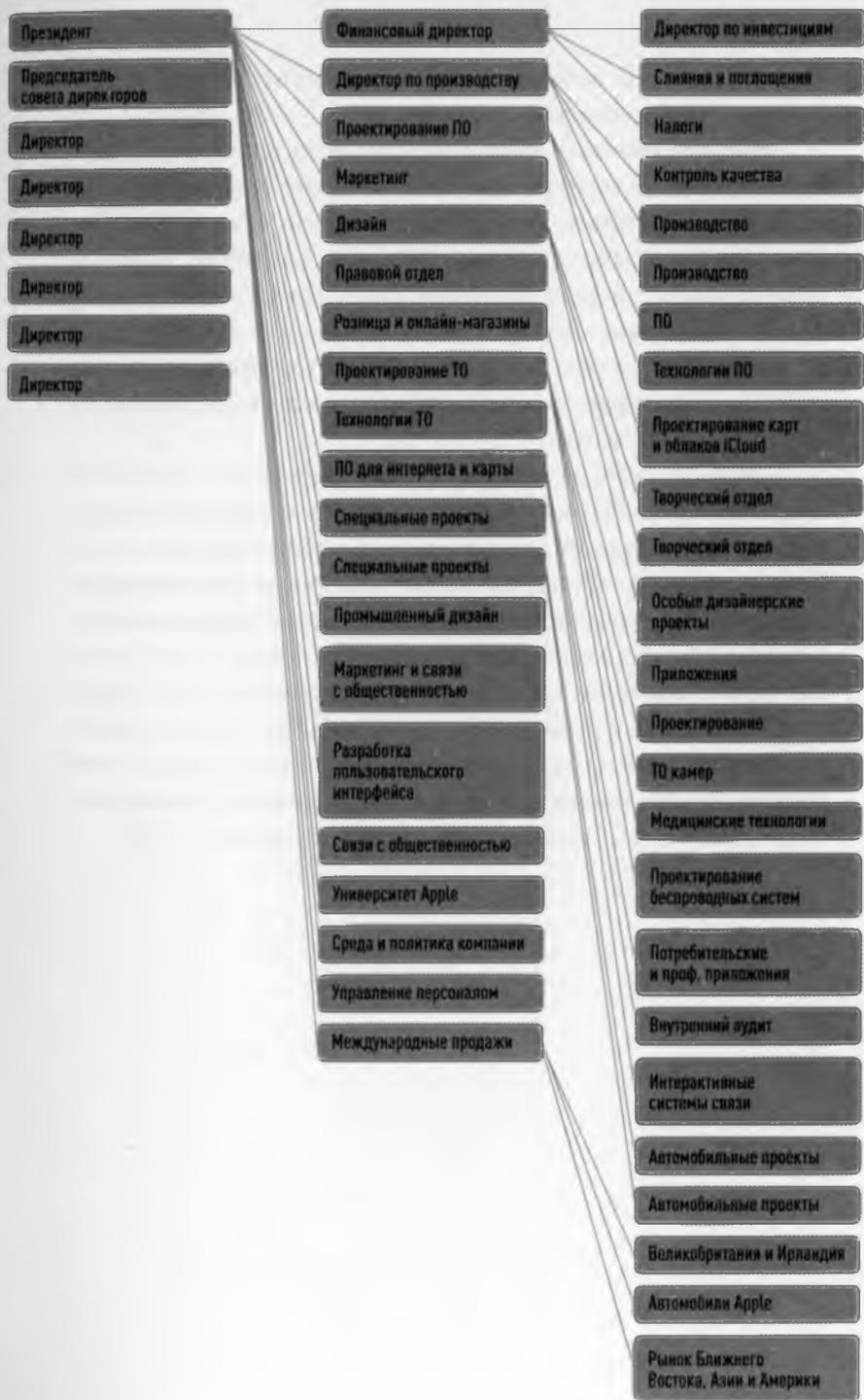
подпускать к ключевым сферам бизнеса, в награду за долгие годы службы позволяют «пасть» в новой области. Однако основная причина бюрократизации — выстраивание иерархии контроля над внедрением новых решений. Контроль порождает контроль. Контролируя что-либо, вы неизбежно находите нарушения и еще больше нарушений — чем дальше, тем более мелких. Чем больше вы хотите контролировать, тем больше нуждаетесь в контроле.

Структура компании — это форма, которая определяет содержание ее деятельности и управляет всеми процессами.

Она должна отражать ваши стратегические планы и цели, и это послужит гарантией самых благоприятных условий для их достижения. Нельзя вносить какие бы то ни было изменения в структуру, не продумав стратегии. Если не работать над структурой целенаправленно и осознанно, ее формирование будет стихийным. А это обязательно приведет к тому, что организация станет раздутой и неэффективной.

В этой книге я делюсь своими наработками в области организационной структуры. Это результат моей тридцатилетней работы с различными компаниями в двадцати двух странах мира. Мои теоретические знания основываются на методологии Ицхака Адизеса, эксперта по управлению, чей опыт работы насчитывает более сорока лет и чьи книги опубликованы на двадцати шести языках. Более четверти века я был ведущим консультантом в Институте Адизеса, и доктор Ицхак Адизес лично обучил меня созданной им методологии. Она фокусируется главным образом на анализе организационных структур и разнообразных

Рис. 4. Нынешняя организационная схема Apple выглядит так. Разница невелика, за исключением того, что сотрудники больше не думают, будто их президент находится в центре всей компании и олицетворяет ее. Может быть, с позиций представления внешнему миру круглая схема была бы более привлекательной и динамичной?



аспектах, которые необходимо учитывать при создании эффективной функциональной структуры.

В книге описаны реальные примеры ситуаций клиентов, с которыми мне довелось работать. Это и коммерческие предприятия, и организации общественного сектора, большие и маленькие, с множеством культурных различий. Каждый пример иллюстрирует типичные структурные и культурные проблемы. Однако деловая этика является для меня одной из фундаментальных ценностей; имена клиентов не разглашаются, а предприятия и их продукты описаны так, чтобы их нельзя было опознать.

Надеюсь, что моя книга прольет свет на этот сложный и важный предмет. Она предназначена для лидеров, руководителей и консультантов по управлению, а также для всех, кому интересно то, как создать функциональную организационную структуру. Такую структуру, которая обеспечит эффективность и продуктивность вашего предприятия как сейчас, так и в долгосрочной перспективе. Такую структуру, которая сделает предприятие и гибким, и управляемым, способным быстро реагировать на внешние изменения согласно вашим стратегическим намерениям. Короче говоря, это идеальный инструмент для точного и предсказуемого осуществления вашей стратегии.

ВВЕДЕНИЕ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
& НИКАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

В конце 1980-х я совсем недолго проработал в одной норвежской ИТ-компании. Компания предоставляла компьютерные услуги на базе классических централизованных серверов, и перед ней стояла серьезная стратегическая задача — расширить перечень предоставляемых ИТ-услуг и выйти за рамки услуг в стиле мейнфрейм.

Клиентами компании были в основном неправительственные организации и бухгалтерские фирмы. Первые нуждались в ИТ-услугах прежде всего для сбора ежегодных членских взносов и управления членскими списками, вторым требовались компьютерные системы бухгалтерского учета. Бизнес шел хорошо, но клиенты все чаще переходили на использование своих собственных компьютерных сетей и микропроцессорных рабочих станций.

Что было делать компании? В ретроспективе ответ кажется очевидным, но тогда ясности не доставало. Подобная неспособность пробиться сквозь гущу настоящего — типичная и постоянная проблема для большинства компаний. Сегодня очевидно, что в 1864 г., как только Зигфрид Маркус собрал первый бензиновый двигатель внутреннего сгорания и установил его на гужевую повозку, все вовлеченные в транспортный бизнес должны были тут же пересесть с лошади на автомобиль. Но в то время было совершенно неочевидно, что автомобили станут основным средством передвижения.

Когда вы находитесь непосредственно «на земле», в самом центре событий, сложно понять, какой образ действий окажется наилучшим. Трудно предугадать, какие произойдут технологические открытия и как они изменят рынок. И что еще важнее: ваша структура создана в расчете на вашу текущую деятельность,

а ведь компании обычно не имеют ни силы, ни желания меняться.

В случае «моей» ИТ-компании технологический контекст был таким, что большие многопроцессорные компьютерные системы становились пережитком прошлого. Они казались нерасторопными динозаврами, а рынок захватывали так называемые мини-компьютеры. Появившись еще в середине 1960-х гг., мини-компьютеры пытались конкурировать с компьютерами класса мейнфрейм, но в 1980-х ситуация резко обострилась из-за широкого распространения компьютеров, серверов и персональных станций на базе микропроцессоров. В каком же направлении следовало двигаться компании?

Стратегическое решение было типичным: *давайте попробуем всего понемногу!* Однако это решение никак не отразилось на структуре компании. Не было создано никаких новых подразделений для работы с новыми продуктами и услугами, которые предполагалось ввести в перечень предложений компании. Единственное изменение заключалось в том, что некоторым менеджерам поручили новую, весьма расплывчатую задачу — «продать больше новых товаров и услуг».

Но в отсутствие структурных изменений все осталось по-прежнему. Все тот же «ветеран» — отдел многопроцессорных компьютерных систем — продолжал быть ведущим. Его сотрудники досконально знали, как устроен компьютерный бизнес в стиле мейнфрейм, и гордились этим. Буквально за несколько лет до этого они считались элитой отрасли. Можно ли было надеяться, что они бросят свое любимое ремесло и настроятся на продажу новомодного продукта, в котором не разбираются? В результате, как и следовало ожидать, компания потеряла клиентов и столкнулась с серьезными неприятностями.

Так продолжалось до тех пор, пока не привлекли консультанта из Института Адизеса. Он попытался убедить компанию провести реструктуризацию, которая бы отразила новую

стратегию. После напряженной внутренней борьбы компания провела необходимые изменения. Однако меры оказались недостаточными и запоздалыми — предотвратить банкротство не удалось.

Хотя реструктуризация с целью спасения компании была проведена слишком поздно, сама работа консультанта и его логика принятия решений меня потрясли. Это помогло мне понять, чем именно я хотел заниматься: я хотел помогать компаниям или любым организациям проводить стратегические изменения. Я хотел профессионально анализировать структуру компаний, диагностировать их проблемы, предлагать эффективные и необходимые меры для устранения этих проблем, а чтобы эти меры принимались — обеспечивать изменения в руководстве компаний.

Опустив детали, скажу: я познакомился с доктором Ицхаком Адизесом — основателем Института Адизеса и автором собственной методологии — и предложил ему свои услуги. Он не впечатлился. Сказал, что я слишком молод. Но я не из тех, кто отказывается от своей цели, услышав «нет». И я уговорил Адизеса пойти на полумеры: он разрешил мне работать самостоятельно, предварительно пройдя у него обучение. «Сначала получите наш сертификат, потом посмотрим».

Я прошел обучение, получил сертификат по первым фазам методологии Адизеса и каким-то образом, еще даже не «оперившись», ухитрился сделать два крупных проекта в Норвегии. Так началось мое многолетнее профессиональное сотрудничество с расположенным в Калифорнии Институтом Адизеса. С тех пор прошло почти 30 лет. Мне довелось работать со множеством клиентов в 22 странах на пяти континентах.

Я многое узнал от доктора Адизеса об организационных структурах. Долгие годы могут уйти на то, чтобы научиться правильно их выстраивать, чтобы получить достаточные познания и реально помогать компаниям. Цель моей работы — организовывать любую компанию так, чтобы появилась благоприятная

среда для эффективной и целесообразной работы руководителей и сотрудников как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе и чтобы стратегические планы этого предприятия могли воплотиться с максимальной вероятностью.

Это очень сложное искусство. Да, это скорее искусство, нежели профессия. Конечно, вам понадобятся профессиональные навыки понимания, методологии, терминологии, протокола и т. д., но без *Fingerspitzengefühl*³ мастера вы далеко не продвигаетесь. Доктор Адизес — настоящий мастер в этом отношении, и я благодарен, что был его учеником.

Самое сложное в любом процессе обновления — это изменение структуры. Вот почему множество благих намерений, связанных со стратегическими нововведениями, не осуществляется. Если не проведена необходимая реструктуризация основ, это просто невозможно.

Описанная мной история показывает, насколько важно согласовывать стратегические намерения и организационную структуру. В этой книге рассмотрены *почему, что и как* структуры, а также способы понимания, действительно ли задачи вашего бизнеса отражены в его структуре. Организации, которые я использую в качестве примеров, находятся в разном положении: на стадии роста, на этапе внутренней неразберихи или на стадии старения, когда все движется по инерции. Это сделано намеренно: моя цель — показать, какие подходы и структурные решения годятся на разных стадиях существования компании. Вы увидите, что ряд процедур и их последовательность всегда остаются неизменными, однако «терапевтические цели» и структурные схемы различаются в зависимости от стадии жизненного цикла.

³ Выражение заимствовано из немецкого языка и буквально означает «ощущение на кончиках пальцев», то есть способность интуитивно и инстинктивно чувствовать, ситуационное чутье, способность своевременно и адекватно реагировать. Мастерство, которое приходит только с опытом.

В некоторых случаях, описанных в этой книге, я работал с клиентами по соглашению с Институтом Адизеса. И хотя я лично работал с ними, они не были моими «собственными» клиентами. Это клиенты Института Адизеса, и работа с ними проводилась на базе методологии Адизеса. Я выбрал эти примеры (без упоминания названий компаний) не ради самопродвижения, а потому, что они иллюстрируют теории, описанные в книге.

Хорошая структура — это такая структура, которая создает идеальные возможности для осуществления ваших намерений.

ГЛАВА

1

ТИПИЧНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

РОСТ
& СПАД

Я сказал в самом начале, что организационные структуры редко становятся результатом систематического, целенаправленного планирования. Вместо этого они эволюционируют с течением времени, складываясь скорее под воздействием политической конъюнктуры, нежели в результате продуманной политики⁴.

Плохая структура может повлечь серьезные проблемы. Строительство новой, лучшей структуры само по себе не решит всех проблем. Однако если мы все сделаем правильно, то по крайней мере создадим такую среду, где у нас будет больше шансов эти проблемы решить. Структура должна прежде всего обеспечивать существование благоприятной среды, в которой достижение стратегических целей наиболее вероятно.

Организационное устройство, особенно в некоторых культурах, рассматривается как обычный инструмент службы по персоналу для распределения сотрудников по зарплатным категориям. Но на деле это один из важнейших инструментов бизнес-стратегии предприятия. Работая с крупными компаниями России и Украины, я обнаружил, что зачастую такие схемы составляются отделом кадров для «подушевого обзора». В ряде случаев президентам компаний даже приходилось приглашать начальников отделов кадров, чтобы те объяснили мне организационную структуру, так как сами они не могли мне ее объяснить.

И никого не удивляло, что президент не разбирается в организационной схеме. Возможно, причина кроется в том, что в России и Украине названия должностей часто используются весьма специфическим образом. Мне, например, не раз встречались «менеджеры по логистике», которые в жизни были водителями.

⁴ Goolde, Michael and Campbell, Andrew, "Do You Have a Well-Designed Organization?", *Harvard Business Review*, March, 2002.

Правда, такое встречается и на Западе. Когда организационная структура настолько запутанна, что в ней невозможно разобраться на уровне одного отдела, она превращается в малозначимый кадровый инструмент (показывает, «кто где сидит») и не работает в качестве мощного инструмента управления. Но если организация знает, чего она хочет достичь, ее структура обязана показывать, наделены ли «нужные» функции достаточной властью, чтобы направить деятельность предприятия в нужное русло.

Вот наиболее типичные проблемы, с которыми я сталкивался:

- Структура построена вокруг людей, а не функциональных задач (люди или функция).
- «Ловушка основателя»⁵: основатель или владелец пытается все делать сам, участвовать в принятии каждого решения, занимается микроменеджментом. Он становится своеобразным «бутылочным горлом», не допуская децентрализации власти и делегирования задач (незаменимый основатель).
- Неясно, какие отделы являются центрами прибыли (ответственным назначен не тот отдел) (контроль над прибылью).
- Задачи, должностные обязанности и полномочия не согласованы или не синхронизированы (беспорядочный рост).
- Недостаточный контроль над бизнесом (рост по слишком многим направлениям, к примеру компании «давай-давай»⁶).
- Чрезмерный контроль и отсутствие гибкости (стареющая компания⁷).
- Разработки и инновации задавлены краткосрочными целями и приоритетами (развитие и текучка).

⁵ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. — М.: МИФ, 2014.

⁶ «Давай-давай» — термин, который доктор Ицхак Адизес использует в «Управлении жизненными циклами корпораций» и нескольких других своих книгах.

⁷ Там же.

Большинство руководителей способны чувствовать, когда дела в компании идут неладно, но только малая толика из них знает, как исправить ситуацию. Перспектива полной реорганизации часто пугает. Во-первых, это сложно: требуются постоянные компромиссы и вариативность выбора. Во-вторых, реорганизация чревата распрями, дезинтеграцией, межличностными конфликтами и борьбой за власть. Поэтому, когда возникают трудности, связанные с организационным проектированием, руководители концентрируются на самых очевидных проблемах, а в результате таких усилий структура становится еще более сложной и еще меньше соответствует выбранной стратегии⁸.

Очень немногие руководители знают, как исправить проблемную структуру. Создание новой организационной структуры хоть и первоочередная, но, пожалуй, самая сложная и политически взрывоопасная задача, с которой может столкнуться руководитель. Мой совет: не пытайтесь справиться со всем в одиночку! Вам пригодится экспертная помощь для выстраивания как самого процесса, так и его контента.

ЛЮДИ ИЛИ ФУНКЦИЯ

Деятельность предприятия обычно определяется не целями и намерениями, а властной структурой компании. Например, если власть в компании сконцентрирована в руках финансового директора, то компания, скорее всего, будет весьма консервативной, хотя ее миссия и стратегия могут призывать к инновациям и принятию рисков. На этапе формирования компании ее основатели обычно хорошо разбираются в своем продукте. Согласно теории, для успешной деятельности необходимо тщательно

⁸ Goolde, Michael and Campbell, Andrew, "Do You Have a Well-Designed Organization?", *Harvard Business Review*, March, 2002.



Рис. 5. Способна ли построенная вами организация достичь намеченных вами целей?

и всесторонне изучить свой сегмент рынка, конкурентов, ценообразование, логистику и т. д. Но в реальности большинство предпринимателей, прежде чем начать свой бизнес, проводят очень мало предварительных исследований — если проводят их вообще. Да, они в подробностях разбираются в своем продукте, потому что в конечном счете именно они его и создали, однако их знания целевого рынка, потребителей и конкурентов обычно поразительно поверхностны. Предприниматели зачастую ограничиваются «хорошим предчувствием» относительно перспектив своего дела. Обычно им хватает для составления своего

мнения либо личного опыта в схожем бизнесе, либо обнаружения возможностей для коммерциализации своей идеи. Но вот детальной объективной информации о конкурентной среде у основателей предприятия, как правило, нет. А вот о своем продукте или услуге они знают почти все, поэтому многие стартапы и построены именно вокруг продукта.

Последнее в списке задач любого стартапа — это разработка организационной схемы. Они обычно закладываются как малый семейный бизнес: все сотрудники делают все, что в их силах и в интересах общего дела. Сегодня они могут заниматься разработкой продукта, завтра — продажами, доставкой или производством — чем угодно. По мере роста бизнеса и компании увеличивается объем задач, которые необходимо распределять более целенаправленно. Кто-то «так или иначе» занимается администрированием, кто-то «так или иначе» оказывается во главе коммерческой сферы. Сотрудники на должности отбираются сообразно своим способностям и исходя из имеющихся человеческих ресурсов. А нанимая новых сотрудников, ими пытаются заполнить очевидные ниши, которые возникают по мере роста компании — когда нехватка каких-то талантов или умелых рук становится совершенно очевидной.

Получается, что стартап формируется вокруг людей.

А должен формироваться вокруг функциональных групп, которые определяются четким описанием должностных задач и обязанностей, заполняемых сотрудниками с заданным складом личности, необходимыми навыками и опытом работы.

Даже спустя длительное время, когда бизнес разрастается и крепнет, компания все равно продолжает строиться по принципу бессознательного «затыкания дыр». Причина понятна: люди, ставшие частью команды еще в самом начале, так прикипели к своим креслам, что переместить их практически невозможно,

даже при всей необходимости. Что еще важнее, обычно они исполняют сразу несколько функций, за что и держатся. Скажем, на ранних этапах сотрудник отвечал за общие административные, правовые вопросы, бухгалтер и кадры. С ростом компании каждая функция превращается в самостоятельную полновесную должность, требующую полной занятости, однако «ветеран» считает, что должен по-прежнему во все вникать, так как только он знает историю каждой функции и взаимосвязь между ними. Конфликт между старыми и новыми сотрудниками весьма типичен. Ветераны считают, что новые кадры не знают базовых ценностей компании и не понимают гибкой культуры компании, выросшей из принципа «делай что нужно». Ветераны, ожидающие от каждого гибкости функций, часто вмешиваются в те сферы, за которые отвечали раньше, — к огромной досаде новых сотрудников. Тогда как новички ожидают четкого и ясного описания своих задач и обязанностей и рассчитывают на возможность принимать самостоятельные решения в отношении ресурсов, за которые отвечают.

НЕЗАМЕНИМЫЙ ОСНОВАТЕЛЬ

Основатель, по определению, вовлечен абсолютно во все вопросы своего бизнеса с момента его создания. Это его дитя, требующее неустанной опеки, заботы и любви, подобно настоящему ребенку. Таковы обязательства основателя. Если он перестанет их выполнять, ребенок умрет. А потом бывает так трудно перестать контролировать подросткового ребенка. Вся структура компании — функции, задачи и должностные обязанности — выстраивается вокруг этих обязательств. Она наверняка включает множество неформальных задач и обязанностей, а также вертикалей отчетности, в которые вовлечен основатель. Люди даже могут получать зарплату за исполнение неких номинальных функций, зная, что все решения остаются всегда за основателем. Он не может

«отпустить удил», и это становится помехой: в сутках попросту недостаточно часов, чтобы один человек мог решить все необходимые вопросы. Одни решения приходится откладывать, другие забываются, а третьи оказываются недостаточно четкими. И вот тот самый человек, который принял на себя риски, благодаря усилиям и видению которого компания появилась на свет, становится препятствием на пути ее дальнейшего роста. Парадокс: из-за того, что основатель пытается быть вовлеченным буквально во все дела, его детище может потерять и деловые преимущества, и жизнеспособность. Так компания попадает в ситуацию, которую доктор Адизес называет «ловушка основателя» (см. его книги «Стремление к расцвету»⁹ и «Управление жизненным циклом корпораций»¹⁰).

КОНТРОЛЬ НАД ПРИБЫЛЬЮ

Когда компания маленькая, легко разобраться, откуда поступают доходы, оценить положение дел с продуктами, услугами, клиентами и рынками. Однако по мере роста компании все усложняется. Допустим, мы еще в состоянии достаточно точно установить, какие продукты приносят доходы, но уже с трудом понимаем, какие из них способствуют получению прибыли. Дело в том, что обычно не хватает информации или четкого понимания, как распределяются ресурсы. Например, сколько времени затрачивается на работу с клиентом или на разработку определенной услуги или продукта и как отразить эти затраты, чтобы адекватно подсчитать прибыль. В реальности мы можем приписывать потребляемые ресурсы тому продукту, который приносит больше всего дохода, но, если делать это бездумно, можно

⁹ Адизес И. Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса. — М.: МИФ, 2017.

¹⁰ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. — М.: МИФ, 2014.

упустить, сколько мы к нему уже приписали и, следовательно, приносит ли этот продукт прибыль. Риск состоит в том, что мы можем упустить инвестиции в потенциально прибыльные продукты или клиентов, тратя при этом непропорциональные ресурсы на что-то не стоящее дальнейших вложений. Такое «размывание» типично для аморфной организационной структуры и, следовательно, неясной отчетности. Если задачи и должностные обязанности неясны или вовсе не прописаны, грамотное отслеживание доходов и ведение отчетности невозможны.

Недостаток контроля сказывается и на росте компании. Вместо того чтобы активно *двигаться в нужном направлении*, целенаправленно следовать стратегии, руководствуясь ясными приоритетами, компания *гонится за возможностями*.

Типичная ошибка — винить ИТ-системы в отсутствии контроля и ясности. Расхожая жалоба звучит так: «Мы не знаем, что происходит, мы получаем ложную или запоздалую информацию и не в состоянии ничего поменять, потому что наши информационные системы и системы бюджетирования также сложно перестроить». К сожалению, на этом этапе многие компании инвестируют в слишком сложные, дорогостоящие и затратные по времени системные изменения, которые еще больше ухудшают положение дел вплоть до того, что компания может просто пойти на дно. А ведь вместо этого надо было решать реальную проблему — проблему организационной структуры.

БЕСПОРЯДОЧНЫЙ РОСТ

Есть и еще одна типичная проблема: некоторые компании буквально «дорастают до неприятностей», раздуваясь до нездоровых размеров. Обычная траектория стартапов такова. Утолив первоначальную жажду риска, основатели утихают и концентрируются на формировании жизнеспособной базы. После этого весьма трудного этапа бизнес начинает набирать обороты, и тогда

снова воспаряет предпринимательский дух, а рост снова становится приоритетной задачей. На этом этапе начинает *казаться*, что денежные потоки уже многое позволяют; оптимизма хоть отбавляй, жажда риска еще больше — и стартап устремляется к новым горизонтам (скорее, даже ко всем горизонтам подряд). Судя по моему опыту работы с компаниями, бывшими в подобной ситуации, основатель зачастую не может даже уследить за тем, в какие сферы бизнеса вовлечена его компания и сколько их!

В этом случае основатели с трудом составляют организационные схемы, потому что то и дело вспоминают другие направления, в которых они оказались задействованы. В конечном счете из-за недостаточного контроля и непоследовательности действий у компании начинаются неприятности. Заканчиваются деньги, возникают серьезные проблемы с качеством, компания теряет способность поддерживать ключевые компетенции. Энергия растрачивается на внутреннюю борьбу за власть и на решение серьезных юридических проблем, которые на данном этапе не редкость.

Основная проблема, вызывающая перечисленные симптомы, такова: структурные единицы, которые двигают бизнесом, обладают слишком большой властью и действуют без вмешательства административных и контролирующих подразделений. Превалирует принцип «Потом будем делать все как надо, а пока сосредоточимся на текущих задачах!», в центре внимания делать *что*, а не делать как¹¹.

В ходе работы над этой книгой я наблюдал за разными компаниями, подходящими под это описание. Одна из них — компания Uber, оказывающая услуги такси. Приложение с функцией определения местонахождения позволяет легко заказать доступное такси. Водитель обычно подъезжает за несколько минут,

¹¹ Адизес И. «Управление жизненным циклом корпораций» (глава 4 «Бурные годы: Давай-давай»).

**UBER: КАКОВО
ЭТО — ДОРАСТИ
ДО НЕПРИЯТНОСТЕЙ**

причем маршрут можно отслеживать на карте в приложении Uber. Для водителей предусмотрена как подработка, так и полная занятость. Им легко

подключиться к делу, так как лицензии на такси не требуется. Uber обеспечивает технологию и делит выручку с водителем. Концепция вполне осмысленна в условиях современного мира, живущего онлайн, и Uber представляет серьезную угрозу для традиционного бизнеса такси. Во всем мире эта отрасль тщательно регулируется, попасть в нее сложно, услуги дорогие, а клиентская удовлетворенность обычно низка. Uber разрушил привычные устои этой налаженной отрасли и навсегда изменил наши представления о том, как перемещаться на такси.

Однако я ожидал, что Uber не сможет избежать неприятностей. Все указывало на то, что это классический тип молодой, растущей компании, идущей к очень серьезным проблемам: стремительный рост, большое количество людей, вовлеченных в бизнес (причем за очень скромную плату), и культура руководства, построенная «вокруг людей», с основателем в роли президента.

И плохие новости действительно начали поступать. Они сопровождалась публичным копанием в грязном белье, включая обвинения в сексуальных домогательствах на работе и всплеск общественного порицания, когда Uber позволила водителям работать во время всеобщей забастовки водителей такси в нью-йоркском аэропорту имени Дж. Ф. Кеннеди¹². Затем появилось видео, в котором основатель и президент компании Трэвис Каланик кричал на водителя, возмущенного снижением доходов. В «Википедии» можно найти длинный список судебных исков к Uber по всему миру.

¹² Забастовка была организована в знак протеста против подписанного накануне президентом Д. Трампом указа о запрете на въезд в страну ряда иностранных граждан. — *Прим. ред.*

Есть и другие явные сигналы, свидетельствующие о том, что Uber переживает неприятности. Компания теряет деньги, а ужесточающаяся конкуренция ведет к еще большим потерям. Традиционные компании, оказывающие услуги такси, снижают цены, и появляются новые альтернативы — компании, которые предлагают поездки с попутчиками.

В Uber тяготы переложили на сотрудников, запустив новые услуги по более низкой цене (UberX, UberPool) и с более низкой платой водителям.

В феврале 2017 г. компания Alphabet, учредитель Google, подала на Uber в суд, обвинив компанию в том, что та украла технологию Google для беспилотных автомобилей. Кроме того, американские власти проверяют Uber на предмет нарушения местного законодательства относительно услуг такси: компания якобы ввела в заблуждение полицию ряда стран, добавив секретные установки в приложение Uber.

Согласно *The Wall Street Journal*, Uber обязан в течение двух с половиной лет выплатить десятки миллионов долларов водителям, которым по ошибке не доплатили. Я не стремлюсь занять чью-либо сторону в связи с перечисленными обвинениями, но хочу на этом примере показать, как быстроразвивающаяся компания может увязнуть в проблемах.

Благодаря утечке финансовой отчетности стало известно, что инвесторы Uber субсидируют около 60% стоимости поездок¹³. Вообще говоря, инвесторы сплошь и рядом покрывают расходы стартапа, пока тот не станет прибыльным, но с таким списком проблем, как в Uber, компании грозит крах — если только ее руководство не примет за радикальные организационные изменения и не предпримет реальных усилий для поиска правильного дальнейшего пути.

¹³ Финансовая отчетность компании, ставшая доступной благодаря утечке информации, была проанализирована Губертом Хораном на сайте Naked Capitalism (<https://www.nakedcapitalism.com>).

Интересно, что 16 июня 2017 г. я получил электронное письмо от Uber, разосланное всем зарегистрированным клиентам. Привожу письмо целиком, потому что оно подтверждает изложенную в этой книге мысль: только внешние и внутренние угрозы способны пробудить внимание главных акционеров в быстрорастущей молодой компании.

Под заголовком «Наш путь в будущее» из Uber написали:

Уважаемый Шетил,

Нашей компании пришлось посмотреть правде в глаза. В погоне за ростом мы упустили из виду главное — людей, благодаря которым мы многого достигли. В конечном счете мерой нашего успеха служит удовлетворенность наших пассажиров, водителей и сотрудников, и мы осознаем, что не оправдали ожиданий.

После того как в начале года стало известно о непростительных притеснениях на работе, совет директоров и руководство компании решили незамедлительно принять меры. Мы обратились к бывшему генеральному прокурору Эрику Холдеру и экспертам по правовым вопросам из юридической компании Covington & Burling с просьбой провести тщательное расследование. На этой неделе, после четырех месяцев работы, они представили нам отчет, с которым и Вы можете ознакомиться (далее приводилась ссылка).

Сегодня мы готовы к решительным переменам. Совет директоров Uber единогласно принял все 47 рекомендаций, предложенных в отчете экспертов, и мы начинаем проводить их в жизнь. Мы берем на себя следующие обязательства:

- *Увеличение ответственности. Ответственность не может быть одномоментной. Мы создаем комитет по этике и культуре, который будет следить за деятельностью компании и ее руководства. Также создана круглосуточная линия*

поддержки, чтобы любой сотрудник мог, ничего не опасаясь, сообщить о случаях непрофессионального поведения.

- *Изменение стиля руководства.* Будет назначен независимый председатель совета директоров, а также создано несколько независимых директорских позиций. Первую из этих позиций займет бывший финансовый директор Nestlé Ван Лин Мартелло. Лиан Хорнсли, занявшая в январе позицию директора по персоналу, возьмет на себя задачу повышения профессиональной культуры, а Франсис Фрей, заместитель декана бизнес-школы Гарварда, с июня войдет в руководящую команду Uber в качестве старшего вице-президента по лидерству и стратегии.
- *Упор на сотрудничество и эмпатию.* Мы работаем над изменением наших культурных ценностей: мы намерены вознаграждать за взаимную поддержку и культивировать команду, в которой все чувствуют себя среди соратников, а не соперников. И хотя эмпатия сама по себе не самоцель, мы считаем, что она поможет нам так развивать наш сервис, чтобы интересы потребителя оказались на первом месте.
- *Поддержка разнообразия.* Мы настроены на то, чтобы нанимать разных сотрудников, и назначим директора по многообразию и инклюзивной политике, чтобы контролировать наши новые внедряемые политики.

События нескольких последних месяцев побудили нас заново ответить на вопросы, что представляет собой наша компания и кем мы хотим стать. Мы гордимся тысячами наших сотрудников по всему миру, которые обслуживают наших пассажиров и водителей. Как команда мы по-прежнему преданны своей миссии. Посмотрите видеозаписи, сделанные нашими сотрудниками (далее приводится ссылка на видео).

Впереди еще много работы, но мы уверены в том, что делаем правильные шаги к тому, чтобы стать достойной Вас компанией.

Ваша нью-йоркская команда Uber

Судя по всему, руководство Uber действительно намеревается исправить то, что нуждается в исправлении. Это хорошие новости. Однако признаю, что имею лишь поверхностное представление о компании, что, впрочем, не снимает вопроса, насколько эффективными окажутся предпринятые ею меры. Ответственность, изменения в стиле руководства, поощрение взаимодействия и многообразия — все это прекрасно, но если ответственность касается только этического поведения, то этого недостаточно. Ответственность начинается с ответа на фундаментальный вопрос: «Кто мы?» Франшиза, крупная компания, предоставляющая услуги такси, лицензированная сеть на основе конкретной технологии? Возможно, для акционеров Uber ответ предельно ясен, но со стороны это непонятно. На данном этапе изменения в стиле руководства, пожалуй, должны затронуть и президента. Взаимное сотрудничество в значительной степени зависит также от того, какой организацией хочет стать Uber. Водители в Uber взаимодействуют только со службой поддержки, где работают такие же независимые подрядчики. Но есть ли у них реальный контакт с самой компанией? На мой взгляд, сотрудники Uber отделились от своих водителей. Чтобы достичь настоящего взаимного сотрудничества, прежде всего следует разобраться в организационной структуре и понять, как она влияет на операционную модель, точнее, как эта структура определяет операционную модель.

Будет очень интересно понаблюдать, сможет ли Uber выбраться из этой ловушки и встать на путь оздоровления. Руководство должно взять контроль над ситуацией!

Эпилог в этой истории: 21 июня 2017 г. (во время написания книги) я прочитал в новостях, что президент Uber Трэвис Каланик решил уйти со своего поста по настоянию ключевых инвесторов и совета директоров.

СТАРЕЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Трансформировать организационную структуру стареющей компании еще сложнее, чем сделать это в растущей компании. На этапах старения фокус смещается с вопроса «что» на вопрос «как», а это краеугольный камень бюрократии. Все должны следовать особым, конкретным процедурам, которые, как правило, неэффективны и противоречат здравому смыслу, из-за чего добиться желаемого не удастся. Административные и контролирующие отделы руководят бизнес-отделами. То есть у власти находятся не те отделы. Как говорится, хвост виляет собакой. Люди, в которых такая компания по-настоящему нуждается, — креативные, с драйвом и готовые рисковать, — скорее всего, уже работают в других компаниях, функционально здоровых и конструктивно настроенных.

Оздоровление в подобном случае — задача скорее политики, нежели бизнеса. В стареющей организации все политизировано и регламентировано. Практически у всех есть право вето. Чтобы что-то изменить, нужно быть одновременно и жестким, и дружелюбным. Но если компании ничто не угрожает извне, сделать это будет очень сложно. А вот внешние угрозы — изменения в рыночной ситуации, законодательстве, структуре собственности и пр. — могут стимулировать необходимость реальных перемен.

В этой среде, чтобы хоть что-то изменить, придется плыть против течения. Течение же в данном случае — это регламенты, правила, уставы, соглашения, профсоюзы, процедуры. Прежде чем внедрить что-то новое, придется уничтожить уже существующее. Говоря словами Никколо Макиавелли,

Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки,

и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне законы; отчасти — недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено продолжительным опытом¹⁴.

Проводить изменения в организации, столкнувшейся с болезнями роста, конечно, непросто, но все равно намного легче, чем в стареющей компании с ее сложившимися группами влияния. На этапах роста вам «просто» нужно учредить или создать нечто не существовавшее ранее. То есть вам просто нужно, уже плывя по течению, поймать волну.

РАЗВИТИЕ ИЛИ ТЕКУЧКА

Одна типичная структурная проблема присуща как растущим, так и стареющим компаниям: рутинная работа убивает развитие. Ведь развитие — это не просто инновации и предприимчивость. Развитие включает в себя несколько подсистем: развитие рынка, разработка продуктов, развитие производства (производственный инжиниринг), организационное развитие, персональное развитие сотрудников (человеческого потенциала), фискальное развитие (финансы).

Как текущая работа может их убить? Дело в том, что обычно эти подсистемы становятся частью оперативных функций. Развитие рынка становится частью отдела продаж, разработка продуктов — частью производственной деятельности, развитие человеческого потенциала — частью кадровой службы, где практически все время решают административные кадровые задачи. Чему же всегда отдается предпочтение — развитию или

¹⁴ Макиавелли Н. Государь. Искусство войны / Пер. Г. Муравьевой. — М.: ЭКСМО, 2014. — С. 43.

оперативной деятельности? Конечно, текучке. Почему? Потому что текущая оперативная деятельность предполагает решение краткосрочных задач, которые должны решаться в режиме «здесь и сейчас», а они, будучи нерешенными, имеют свойство нарастать как снежный ком.

Развитие же — это долгосрочная задача, и, если откладывать ее решение, вред заметен не сразу. Это то, что можно отложить «на завтра». А «завтра» на то и завтра, что всегда принадлежит будущему. Оперативная деятельность — это то, как мы зарабатываем деньги здесь и сейчас. Производим продукты и услуги на продажу и выставляем клиентам счета. Невозможно выставить клиенту счет за развитие своего бизнеса. Развитие — это затратная статья; более того, она покрывается доходами как результатом текущей оперативной работы. Если один и тот же менеджер отвечает как за развитие, так и за оперативную деятельность, текучка для него всегда будет в приоритете. Отсутствие развития в краткосрочной перспективе незаметно, а вот вялая текущая активность сразу бросается в глаза.

На этапе роста на развитие нет времени, потому что мы слишком заняты производством и продажами. А если две эти функции сведены в одну, то шансов заняться развитием останется еще меньше. С позиций оперативной деятельности развитие вообще представляется досадной помехой, поскольку нарушает привычный порядок дел и выводит из рутинного равновесия. Например, разработка нового продукта может потребовать «рекалибровки» нескольких таких функций. Суть развития состоит в изменениях, направленных на усовершенствование. А если что-то — скажем, команда, отвечающая за оперативные функции, — и так хорошо работает, то зачем нам излишний перфекционизм?

На этапах старения положение дел усугубляется. Текучка полностью подавляет развитие. Впрочем, это и не удивительно. Вместе с тем компания будет пытаться даже урезать *оперативные*

услуги, которые она оказывает своим клиентам, — и все это ради поддержания внутренней эффективности! (Об этом в деталях будет говориться дальше — в главе 7.) На этапах старения попытки что-либо разработать или улучшить воспринимаются как угроза стабильности и предсказуемости, которые представляются основными приоритетами.

Очевидный способ справиться с такой ситуацией (и мы видим это на примере очень успешных корпораций) — разделить развитие и оперативную деятельность. Там, где по причине жесткой конкуренции необходима постоянная разработка новых и улучшенных продуктов, такое разделение обязательно произойдет. При этом «лаборатории», в которых разрабатывают новые продукты, могут даже территориально находиться далеко от основного бизнеса.

Казалось бы, такое разделение является логичным и простым решением. Однако мои клиенты всегда ожесточенно спорят со мной, когда я пытаюсь убедить их разделить развитие и текущую оперативную деятельность. Их типичные аргументы:

- Теория хороша, но на практике это не работает.
- Отдел инжиниринга должен подчиняться производственному отделу, потому что они тесно связаны между собой и только производственники понимают, как внедрять идеи, которые предлагает инжиниринг.
- Если развитие оформить самостоятельной структурной единицей, то у президента будет слишком много сотрудников в непосредственном подчинении.
- Мы не можем вывести отдел по развитию кадрового потенциала из подчинения кадровой службы, потому что их деятельность направлена на одних и тех же людей.

В первых трех случаях, даже если распределить функции на два организационных подразделения или более, вполне допустимо оставить «у руля» одного и того же человека. Польза от разделения будет состоять в том, что, даже при сохранении

за руководителем сразу двух постов, функциональные задачи и обязанности станут яснее и понятнее. Это бывает необходимо, если организация небольшая и в ней не так уж и много сотрудников.

Отделение развития от текущей оперативной деятельности может породить и более очевидные конфликты. Возможны вполне естественные столкновения интересов (скажем, операционный отдел хочет заработать или сэкономить деньги, а отдел развития желает их тратить), стилей (оперативная работа привлекает людей иного склада, в отличие от тех, кто имеет таланты к развитию и разработке) и восприятия («мы не можем себе этого позволить» в противовес «мы не можем себе позволить этого не делать»). Одна функция линейная, практичная и предсказуемая; другая — нелинейная, теоретическая, имеющая дело с непрогнозируемым.

Когда конфликты будут усиливаться, кто-то может заключить, что предложенное решение было ошибочным, и снова подчинить развитие операционному отделу. Это неправильный вывод. В данном случае конфликт на благо. Если вы знаете, как извлечь из него пользу, такой конфликт вполне нормален, функционален и продуктивен. Столкновение двух противодействующих сил может быть выгодным. Если похоронить развитие в недрах оперативной деятельности, то, вероятно, конфликта не будет (отчасти потому, что лучшие сотрудники, с талантом к развитию и разработке нового, «утекут» к конкурентам), но не будет и взаимного стимулирующего эффекта, который связывал бы развитие с оперативкой. Я считаю самым логичным разделить две эти функции, но не отрицаю, что это один из самых сложных шагов в любом проекте структурной перестройки.

ВЫЗОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В конце этой главы дана организационная схема того, что я называю профессиональной организацией (см. рис. по Университету Фредериктона).

Профессиональные организации (к каковым относятся юридические и консалтинговые фирмы, больницы, театры, университеты) сталкиваются с весьма специфической трудностью, которая может стать проблемой, если ею как следует не заниматься.

Обычно всем профессиональным организациям требуется параллельное управление, осуществляемое двумя руководителями: коммерческим, отвечающим за бизнес (директор), и профессиональным, отвечающим за качество и оказание услуг. Кто из них главный? Кто должен возглавлять театр — художественный руководитель или директор? И если во главу угла поставить бизнес, ориентированный в первую очередь на экономический результат, не пострадает ли творческая составляющая? А если во главе будет стоять художественный руководитель, не останутся ли без внимания экономический и финансовый аспекты и не возникнет ли риск банкротства?

Возможны оба сценария, но общее правило таково: художественному руководителю принадлежит последнее слово в вопросах, касающихся собственно профессиональной сферы. Коммерческий директор управляет бизнес-процессами, и все сотрудники, не вовлеченные непосредственно в основную профессиональную деятельность, должны подчиняться ему. Художественный руководитель контролирует содержание, объем и качество основной деятельности, пусть даже и в рамках, заданных финансовыми реалиями. Он же управляет сотрудниками, осуществляющими основную деятельность (например, художниками), включая контроль их работы, вопросы найма, зарплаты и пр.

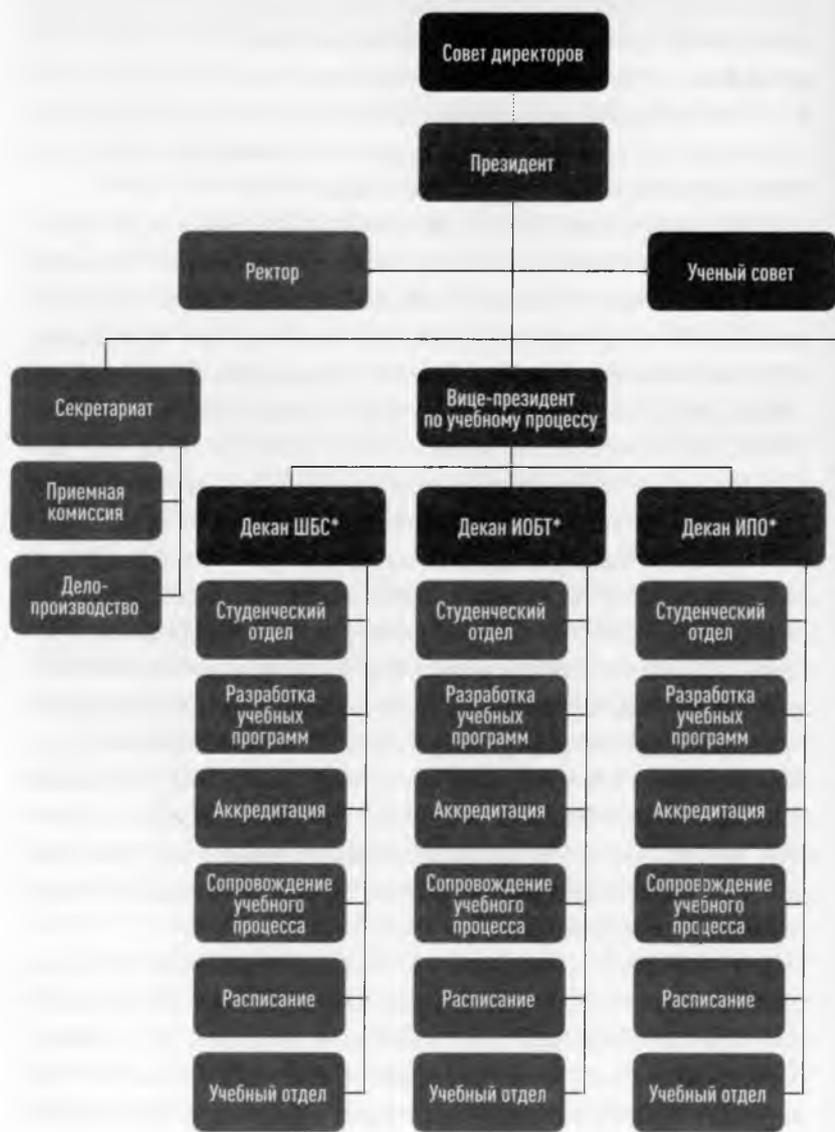
Типичная ошибка в профессиональных организациях — забота о скорой экономической выгоде в ущерб профессиональной честности и репутации — бренду, или деловому имени.

Ведь именно бренд и есть подлинный актив любой профессиональной организации. Примером может стать система здравоохранения, во многих странах утратившая кредит доверия из-за того, что теперь не врач решает, когда пациенту пора покинуть госпиталь после операции, а страховая компания совместно с коммерческим директором больницы.

В юридической или консалтинговой компании могут работать и управляющий директор (или управляющий партнер), и собственно профессиональный. Должно действовать такое же разделение: профессиональный директор отвечает за оказание услуг, их качество и единообразие, а управляющий директор или партнер заботится о том, чтобы компания работала эффективно, результативно и экономически успешно. В случае разногласий относительно профессиональных стандартов именно профессиональный директор должен иметь право вето.

То же самое в университетах. Президент или ректор должен отвечать за то, чтобы университет функционировал без дефицита (а если это частный университет, то и приносил прибыль). В рамках этих ограничений ректор (или декан) отвечает за академические результаты и реализацию фундаментальных принципов организации. Но если между академическими и экономическими показателями возникнет конфликт, последнее слово должно остаться за руководителем, отвечающим за учебную деятельность. Ректор возглавляет учебный совет, который является совещательным органом и определяет академическую политику университета.

У профессиональных организаций обычно высокие требования к структуре. И если не прояснить все заранее, сотрудники с каждой стороны будут уверены, что именно они должны быть «у руля». Мой собственный бизнес — Университет Фредериктона — построен с учетом этого требования. Когда ключевые сотрудники с самого начала вовлекаются в формирование четкой структуры и считают ее правильной, это позволяет избежать многих серьезных проблем.



Фи

- *ШБС — Школа бизнеса Сандермоен
- *ИОБТ — Институт охраны и безопасности труда
- *ИПО — Институт профессионального образования

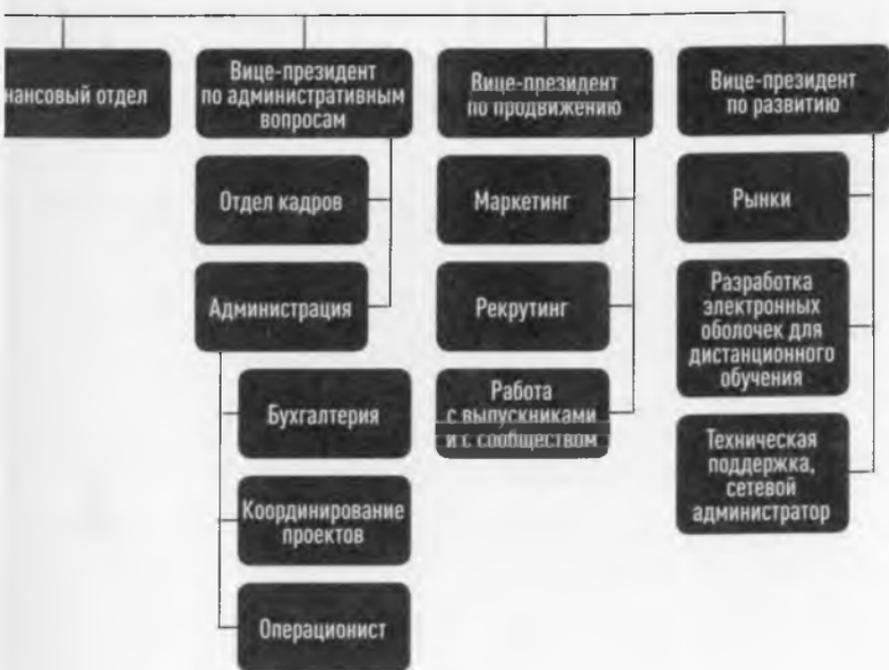


Рис. 6. Организационная схема Университета Фредериктона

Как мы видим, компании могут поджидать разнообраз-
ные проблемы. Я постарался рассматривать каждую
из них в отдельности, насколько это было возможно,
но многие из них тесно связаны между собой. И это
только подчеркивает, насколько вопросы структурной
организации важны для любой компании.

В главах с 3-й по 7-ю я поделюсь и реальными кейсами,
которые помогут проиллюстрировать те структурные проблемы,
которым будет посвящена каждая из этих пяти глав.

2

ТЕОРИЯ
ОЦЕНКИ
МЯШУКОВ

ГЛАВА

2

ТЕОРИЯ, СИСТЕМЫ, МЫШЛЕНИЕ

СХЕМЫ
& СТРУКТУРЫ

ДЛЯ ЧЕГО НАМ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Цель любой организации — удовлетворить потребности, которые невозможно удовлетворить в одиночку.

Наиболее вероятно, что уже 1,8 миллиона лет назад наши предки, охотники и собиратели, предпочитали жить небольшими группами. Как мы видим на доисторических пещерных рисунках (самым древним из которых 40 тысяч лет), в процессе поимки добычи члены группы выполняли разные функции. Одни загоняли зверя, другие его забивали. Они организовывались так, чтобы охота была «экономичной»: каждый участник затрачивал как можно меньше сил и при этом получал больше, чем смог бы добыть в одиночку.

Когда охота и собирательство сменились земледелием, людям понадобились более развитые формы организации. Начали складываться общества, задачей которых были стабильность и поддержание определенных базовых правил. Появились армии, в основе которых были заложены системы званий, ролей и иерархий. В промышленную эпоху организация усложнилась, появились новые уровни руководства, контроля, администрации и производства.

Даже если организацию представить в виде подробнейшей схемы, она все равно останется абсолютной абстракцией. Организация невидима — практически иллюзорна. Ее нельзя унюхать, потрогать или рассмотреть. Она не штаб-квартира, не завод, не сотрудники и не логотип компании (это лишь некоторые из ее возможных проявлений). Организация проявляет себя через множество символов; у нее есть корпоративные записи, мы вкладываем в нее деньги, нанимаем для нее сотрудников, придумываем для нее логотип, но при этом сама она остается



Рис. 7. Наскальные рисунки (петроглифы) койсанских бушменов, Южная Африка. Племена сан появились в этих местах около 8 тысяч лет назад. В ряде районов преобладают именно их наскальные рисунки, насчитывающие от 2 до 6 тысяч лет. Также в этом регионе были найдены рисунки, чей возраст составляет 27 тысяч лет. На этом рисунке мы видим сцену охоты. Способность к организации и коммуникации — к концептуальному решению сложных задач — вот что делает человечество самым успешным и доминирующим видом на Земле.

чем-то умозрительным и неосязаемым. Организация зиждется на нашем взаимном согласии, что она существует. И мы надеемся, что она, действуя в соответствии с поставленной задачей, достигнет цели, ради которой и была сформирована. Именно эта наша невероятная способность к теоретизации и коммуникации и делает нас столь успешными.

Лично мне довелось прочувствовать мощь нашей способности к абстрагированию в обсуждаемом нами контексте еще много лет назад в одном из отдаленных регионов Бразилии на одном проекте. Перед этим я работал над региональной реструктуризацией в Норвегии. В норвежском проекте участвовали политики, предприниматели и прочие заинтересованные лица, и нам удалось найти очень эффективный способ соблюдения различных

интересов. Мы синхронизировали разные процессы, связанные с принятием решений в вовлеченных организациях, чтобы провести необходимые перемены на региональном уровне.

Мой бизнес-партнер и старый друг, живший в Бразилии, прослышал о моей работе в Норвегии и порекомендовал меня своему другу, предпринимателю из Сан-Паулу. Тот на филантропических началах занимался инвестициями в отдаленный регион Бразилии. Ему хотелось помочь региону определить и отточить свои уникальные, аутентичные качества, которые бы позволили развивать там экотуризм (как это стало называться позже). Регион был богат минеральными ресурсами, но ни предприниматель, ни местные жители не хотели, чтобы его превратили в типичный источник промышленного сырьевого экспорта. Подобная «сырьевая» стратегия является весьма распространенной и даже типичной траекторией локального развития. Однако она редко порождает эффект длительного процветания территорий, а разрушительные процессы в местной экологии и окружающей среде при этом гарантированы.

Как бы то ни было, этот предприниматель попросил меня помочь наладить взаимодействие всех заинтересованных в проекте лиц. Я согласился и поехал в Бразилию, где получил замечательный опыт. Во время одной из поездок мой новый друг привел меня в молодежный клуб, в создании которого он принимал участие. Помимо прочего, он привез для молодых людей оборудование для радиовещания и снял помещение, чтобы открыть там радиостудию. Ко времени нашего знакомства они уже делали популярное музыкальное шоу пару раз в неделю. И занимались много чем еще.

Я встретился с большой группой молодежи. Они были очень рады познакомиться с «бизнесменом из Европы», и я рассказал, чем мы у себя занимались. Один юноша спросил, что я обычно делаю как консультант по управлению. Я объяснил, что меня часто просят изменить структуру различных организаций с целью улучшения бизнеса. Другой подросток спросил, могу ли

я улучшить их структуру. Я отнесся к вопросу серьезно и попросил молодых людей рассказать о своей деятельности. Помимо радиостанции, у них был клуб для подростков от 13 до 17 лет, где они собирались послушать музыку, потанцевать, поиграть в бильярд и т. д.; кроме того, они пытались создать киноклуб, чтобы сообща смотреть фильмы. Занимались они и разными социальными проектами, к примеру собирали продукты для местного дома престарелых и даже намеревались создать собственную футбольную команду! У них был длинный перечень проектов, которыми они уже занимались и которыми только собирались заняться. До этого бедного региона еще не добрался интернет. Они ни от кого не ждали помощи. Им все приходилось делать самим.

Мы провели в клубе несколько часов. К тому моменту, когда мы с моим новым бразильским другом-филантропом собрались уходить, каждый из ребят получил по должности, которые сложились в расписанную на доске общую организационную схему. Конечно, ни зарплат, ни пенсий не предполагалось; это было не более чем упражнение, чтобы помочь молодым людям разобраться, что такое организация. Но все были чрезвычайно довольны и увлечены этой идеей. Они решили между собой, кто станет президентом, финансовым директором и пр. В структуре оказались еще директор по связям с общественностью, оперативные управляющие, стоящие во главе нескольких «бизнес-подразделений»; мы также назначили нескольких человек на различные позиции, ответственные за развитие новых направлений, которыми заинтересовались сами ребята.

Вернувшись туда через полгода, я не поверил своим глазам. Эти молодые люди организовали свою работу эффективнее и плодотворнее, чем многие успешные компании. Они открыли новый спортивный клуб, организовали уроки игры на гитаре, дискотеки по субботам... Радиовещание стало ежедневным и включало выпуски местных новостей. Была запущена туристическая программа с посещением великолепных

местных пещер, и она даже начала приносить деньги. Список можно продолжить. В чем был их секрет? Просто они соотнесли свои позиции с «официальным» положением в иерархии, и это придало им статус и указало направление для роста. Благодаря этим ребятам я понял, насколько важно для всех нас понимать свое место. У нас появляется позиция и место в общей организационной схеме, что позволяет воплотить абстракцию в конкретные действия и шаги. Причем ранги и звания оказывают огромное влияние на социальное признание и статус. Возможно, это и есть самый влиятельный элемент в любой системе поощрений.

В книге «Создавая свою организацию»¹⁵ читаем:

Процесс планирования организации — это целенаправленное выстраивание структур, процессов, систем вознаграждения и практической деятельности сотрудников, направленное на создание эффективной организации, способной к реализации стратегии бизнеса. Организация — это не самоцель; это просто инструмент решения стратегических задач бизнеса. Это невидимая структура, с помощью которой собирается и направляется энергия людей, выполняющих работу.

Доктор Ицхак Адизес в нескольких книгах описал жизненный цикл¹⁶ организаций от младенчества до расцвета; описал он и то, как они стареют — от расцвета к бюрократизации и, со временем, к смерти. Доктор Адизес разработал методологию, которая помогает осуществить переход организаций от одной стадии к другой с целью достигнуть состояния расцвета и закрепиться в нем. В центре методологии Адизеса — идея о том, что текущая стадия жизненного цикла организации,

¹⁵ Kates, A., Galbraith J.R. *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2007.

¹⁶ Адизес И. *Управление жизненным циклом корпораций*. — М.: МИФ, 2014.

а также стадия, к которой организация стремится, должны определять и ее структуру. Ниже я расскажу об этом подробнее и с помощью конкретных кейсов.

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА?

Существует ли абсолютно надежный и ясный способ разобраться в том, что такое организационная структура? Разве не множеством вариантов можно структурировать организации? Разве не различные принципы должны применяться по отношению к общественным организациям и к частным предприятиям? А как же большие и маленькие компании — не следует ли в их организации использовать разные правила? А что насчет компаний, работающих исключительно на местном рынке, в отличие от международных, глобальных предприятий? Да и есть ли вообще это различие? В чем разница между централизацией и децентрализацией? Существуют ли предписания, когда нужно осуществлять централизацию, а когда — децентрализацию? Какие функции могут быть централизованы, а какие — децентрализованы? Эффективны ли матричные структуры? Насколько в принципе необходима традиционная структура? Почему бы просто не дать сотрудникам задания, не объяснить цепочку прироста стоимости и не позволить компании самоорганизовываться? Как добиться, чтобы все согласились с конкретным заданным проектом структуры?

Это лишь часть важнейших вопросов, на которые нужно ответить, прежде чем проектировать структуру какой-либо организации. Они обязательно возникнут в ходе обсуждения. Когда бы я ни начинал работать с новым клиентом над его структурой, эти вопросы обязательно задаются. Кто-то об этом спрашивает из чистой любознательности, искренне желая разобраться, а кто-то — чтобы затормозить процесс и попробовать вообще избежать структурных изменений.

Мое определение организационной структуры:

Организационная структура — это схематичное распределение задач и обязанностей и то, как они связаны между собой и сгруппированы в функциональные единицы ради достижения стратегических целей предприятия.

Теперь давайте рассмотрим составляющие этого определения и содержащуюся в нем терминологию, и затем я отвечу на перечисленные выше вопросы.

КАК ЧИТАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СХЕМУ

Конечно, существует множество способов представить организацию графически. Один из популярных — показать цепочку *создания прибавочной стоимости* в виде схем-алгоритмов, карт процессов и прочих видов схем. Это отличный вариант для того, чтобы показать и объяснить происходящие процессы и пути достижения результатов. То есть это хороший инструмент для *подготовки* организационной структуры, но неважный инструмент для ее *описания*.

Наилучший способ показать организационную структуру — это классическая организационная схема с блоками и линиями.

Нижеследующая терминология в значительной степени основана на тех знаниях, которые я получил от доктора Ицхака Адизеса и из его методологии. Я считаю, что это самый лучший теоретический подход к пониманию и определению различных частей организационной схемы.

ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ

Организационная структура должна фиксировать распределение управленческих задач, обязанностей и полномочий. Задачи должны соответствовать обязанностям, а обязанности должны быть подкреплены формальными полномочиями (и формальным правом, и буквальной обязанностью принятия решений — «говорить “да” и “нет”», по словам доктора Адизеса). Без формальных полномочий невозможно осуществлять свои задачи и исполнять обязанности.

В блоках на организационной схеме показаны такие задачи и обязанности. Ниже я объясню, как обеспечить наделение полномочиями (см. главу 8 о матрице управленческой ответственности). Линии, соединяющие блоки и уровни схемы, показывают взаимоотношения между задачами в разных блоках и зонами ответственности.

Блоки отражают карту задач и обязанностей вместе с распределением управленческих позиций. Задачи должны уравновешивать обязанности. Таким образом, блоки демонстрируют управленческие должности, где задача = обязанности.

Обязанности в этом контексте означают, что вы *ответственны* за выполнение задачи или задач (см. приведенное ниже определение ответственности).

Например, блок под названием «*производство*» подразумевает определенную совокупность задач: планирование производства, обработку сырья, ремонт и непосредственно изготовление продукта. Это также подразумевает управление производством, что означает как исполнение задач (собственно производство), так и *ответственность* за производство в целом.

Планирование производства и другие конкретные задачи могут быть раскрыты подробнее в блоках, располагающихся под блоком «*производство*». Однако если этот блок находится наверху, то значит, что там есть и руководитель, отвечающий за все производственные задачи в целом.

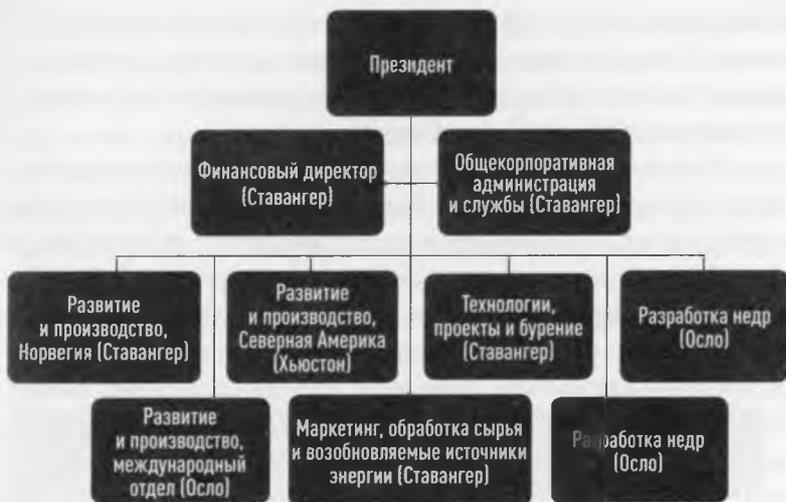


Рис. 8. Пример организационной схемы (норвежская нефтяная корпорация Statoil). Развитие и производство здесь объединены. Но если развитие предполагает поиск новых решений для освоения новых, более сложных сфер, разве не будет более разумным отделить его от производства, которое фокусируется на максимальной текущей эффективности?

Если под «производством» находится блок «обслуживание и ремонт», то есть и соответствующий менеджер, отвечающий за техническое обеспечение производственных процессов. Однако *общая ответственность* за техобслуживание и ремонт возлагается на руководителя производства. Управляющий отделом технического сопровождения *подчиняется* руководителю производства, и хотя именно он отвечает за ремонт и техобслуживание, это никак не умаляет общей ответственности руководителя производства за результаты производства, в том числе и за техническое сопровождение производственных процессов. Скажем, руководитель производства подчиняется президенту. В этом случае президент не является (и не должен

быть) непосредственным руководителем менеджера по ремонту и не должен напрямую с ним взаимодействовать, потому что между блоком «президент» и блоком «техническое сопровождение» нет прямой связующей линии.

Поэтому в данном случае президент будет считать руководителя производства *ответственным* за общие результаты производства, включая и качество технического обслуживания.

В этом контексте ответственность означает ответственность руководства — личную ответственность за измеримые составляющие на входе, выходе и внутри процесса. Поскольку результаты могут быть измерены, работа сотрудника может быть оценена, а сам сотрудник по ее итогам либо вознагражден, либо наказан, поскольку у него было достаточно полномочий, чтобы принимать решения, необходимые для исполнения своих обязанностей.

Если возникла проблема с техобслуживанием производства, а менеджер по техническому обеспечению с ней не справился, обязанностью руководителя производства будет требовать исполнения работы с менеджера по ремонту.

ЛИНИИ ПОДОТЧЕТНОСТИ

Линии, соединяющие блоки, — это *линии формальной отчетности*. В данном случае это означает, перед кем вы в буквальном смысле *отчитываетесь* о состоянии своих тактических и стратегических задач, а также перед кем вы несете непосредственную ответственность или кто возлагает эту ответственность на вас.

Сплошная линия между двумя блоками означает, что вышестоящий менеджер осуществляет непосредственное руководство нижестоящим: может нанимать людей на должность и увольнять с нее, устанавливает и поручает задачи, оценивает результат, определяет стимулы и вообще «оплачивает» работу тех, кто занимает нижестоящую позицию.

Пунктирная линия между двумя блоками означает, что вышестоящий руководитель *осуществляет общее наблюдение* за тем, чтобы нижестоящий блок мог выполнить задачу, поставленную непосредственным начальником «по сплошной линии» (например, финансовый директор и сотрудники других отделов предприятия). Блок с пунктирной линией *обслуживает* вышестоящий блок. Это внутренние отношения между клиентом и поставщиком услуг, но никаких сомнений относительно того, какой менеджер за что отвечает, возникать не должно.



Рис. 9. Сплошные и пунктирные линии. Блоки финансов и кадров включают в себя ресурсы, «выделенные» для работы в рознице и по обслуживанию оптовых клиентов. Сплошными линиями они соединены с блоками «финансы» и «кадры» и пунктирными линиями — с блоками «розничная торговля» и «оптовая торговля».

В качестве примера некоммерческой организации возьмем посольство. Во главе посольства стоит посол как реальный или номинальный лидер. Посольства всегда являются частью министерства иностранных дел соответствующей страны. Однако обычно только посол и его аппарат подчиняются министру иностранных дел, который их и нанимает. Остальными функциями посольства ведают другие министерства: торговли, культуры, обороны и т. д.; сотрудники на таких позициях называются

attache. *Attache (attache)* «прикреплены» к посольству в качестве узких экспертов в конкретной области; они входят в состав дипломатического корпуса в иностранном государстве, но подотчетны различным министерствам родной страны. То есть все атташе служат посольству и послу, а дома подчиняются каждый своему министерству. В структуре, описанной мною выше, у атташе пунктирная линия будет восходить к послу, но логично предположить существование и сплошной линии — к их непосредственному руководителю в родной стране. Скажем, министерство культуры (в родной стране атташе) будет соединено на такой схеме сплошной линией (обычно под промежуточным блоком, скажем блоком «Европа») с атташе Германии, атташе Франции и т. д. Таким образом, один и тот же атташе фигурирует сразу на двух схемах: пунктирной линией он будет связан с послом страны, в которой служит, и сплошной линией — с министерством, которому подчиняется.

Руководитель «по сплошной линии» должен советоваться с руководителем «по пунктирной линии» в принятии решений

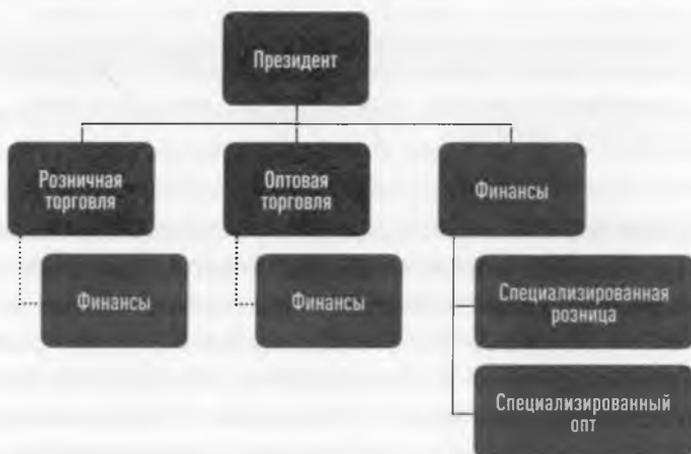


Рис. 10. Пунктирная линия

о найме, увольнении, оценке и вознаграждении сотрудника, который на месте подчиняется руководителю «по пунктирной линии». В ряде случаев руководитель «по пунктирной линии» (например, руководители региональных подразделений на местных рынках глобальной компании) может нести ответственность за поиск и рекомендацию кандидатов на работу менеджером по сплошной линии.

«Голова» — это штатная позиция в организационной схеме. То есть эту позицию занимает конкретный человек.

«Шляпа» — это позиция в организационной схеме, на которой пока нет постоянного сотрудника. Ответственность за функционирование этой позиции лежит на вышестоящем руководителе. У одного такого руководителя (на одной «голове») может быть несколько «шляп».

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

С помощью «метода пунктирных линий» удастся легко преодолеть запутанность и неэффективность матричной организации. Чаще всего (и, по моему мнению, справедливо) матричную структуру упрекают в том, что она придает двусмысленность функциям, полномочиям и обязанностям.

Матричную организацию придумали консультанты по управлению в 1970-х гг., внедрив ее в крупных компаниях. Цель таких организаций — объединение инновационных центров (которые я называю затратными, впрочем, без всякой попытки поставить под сомнение их новаторскую природу!) с бизнес-подразделениями. Все это очень похвально и при удачном стечении обстоятельств может помочь избежать неразберихи с подразделениями, несущими еще и функции поддержки, но только в том случае, если они не объединены с бизнес-подразделениями, которые призваны поддерживать. Но другой, скрытой причиной, по которой создавались матрицы, было желание по возможности избегать трудных

решений относительно того, какое подразделение должно выступать *движущей силой*.

Типичный пример такого конфликта: старшие менеджеры подразделений банка по работе с физическими и юридическими лицами борются за ресурсы и власть¹⁷. Кто в банке должен отвечать за выбор стратегического направления? За кем должно быть последнее слово в вопросах инвестиций, распределения вспомогательных ресурсов, а также того, кто должен нести ответственность? К тому же у банка может быть региональное подразделение, объединяющее в себе функции по работе с индивидуальными и корпоративными клиентами. И вот начинается непрерывная борьба за власть! У кого должно быть право решать, каким образом расставлять приоритеты и использовать внутренние ресурсы? Когда возникает необходимость принятия подобных решений, не гениально ли выглядит внедрение матричной структуры? Теперь не надо решать, кому быть движущей силой. Однако неужели кто-то и вправду думает, что все наличные ресурсы вдруг начнут взаимодействовать, как только у них появится множество векторов отчетности? Нет, это слишком хорошо, чтобы быть правдой. Боюсь, чаще всего это иллюзия и очень слабое решение. Ведь если сотрудник не может добиться одобрения от одного директора, он пойдет и попросит другого. Вот в чем проблема с множеством линий отчетности.

Руководители и без того постоянно борются за власть, а матричные организации еще и провоцируют их на это! Суть матрицы — двойное управление, и со временем становится просто невозможно удерживать баланс. Ситуация порождает неопределенность, и много сил уходит на то, чтобы разобраться с обязанностями.

¹⁷ Отделы обслуживания юридических лиц предоставляют банковские услуги другим банкам и прочим финансовым организациям. Это функция обслуживания крупных клиентов, корпораций и других банков в противовес «розничным» услугам, также известным как потребительские, где банк обслуживает индивидуальных клиентов (и иногда малый бизнес).

Как видите, я не поклонник матричных организаций, но это не моя ни на чем не основанная личная нелюбовь — об этом написано множество отличных статей, как, например, в *Harvard Business Review*¹⁸ и других изданиях.

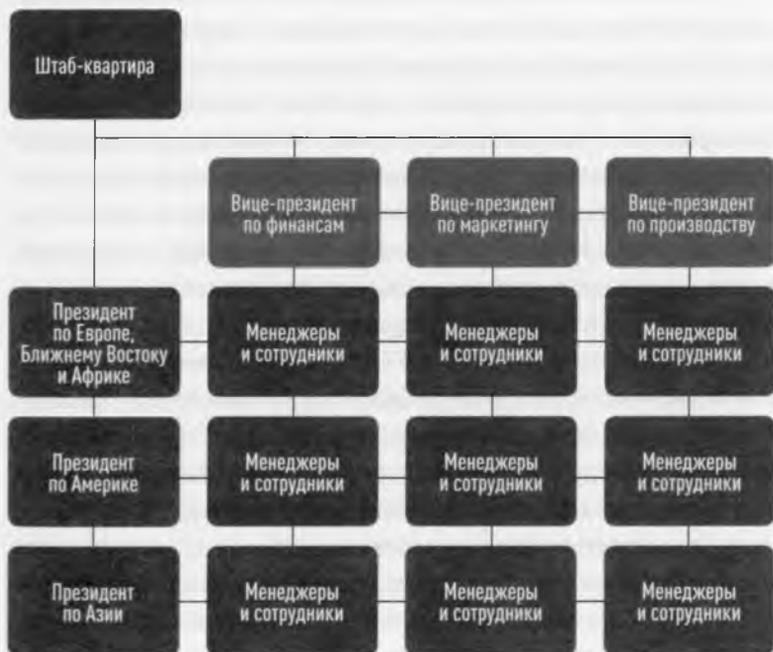


Рис. 11. Матричная структура — это попытка соединить бизнес-подразделения с функциональными

ЦВЕТА

Возможно, самый эффективный способ объяснения организационной структуры в арсенале доктора Адизеса — использование разных цветов для прояснения соотношения между

¹⁸ См.: Davis, Stanley and Lawrence, Paul, "Problems of Matrix Organizations", *Harvard Business Review*. May, 1978.

предпосылками развития бизнеса и его целями. Цвет каждого блока на схеме соотносится с определенным направлением.

Здесь мне хотелось бы обсудить четыре цвета (их может быть больше, но я не вижу практической пользы описывать их все).

Зеленый блок на организационной схеме означает, что это *центр продвижения* в области привлечения внешних клиентов, который занимается продажами продуктов или услуг по рыночным ценам с целью извлечения прибыли. Зеленый блок может быть рынком (например, Северная Европа) или категорией продукта (например, прохладительные напитки). Мы также можем использовать термин *центр прибыли*. Чем «зеленее» организация, тем лучше. Это значит, что в ней больше источников дохода и больше сотрудников непосредственно задействованы в создании прибыли для компании.

Голубой блок — это тоже центр продвижения, но, в отличие от зеленого, в нем «прибыль» приходит от внутренних клиентов при сниженных рыночных ценах. В голубом блоке могут, к примеру, производиться продукты для использования зелеными блоками. А скидки возможны потому, что продажа/покупка осуществляется внутри компании, то есть в отсутствие тех расходов на маркетинг и торговлю, которые необходимы в случае внешнего рынка. Поэтому скидка должна как минимум отражать эту экономию.

Голубой центр может в потенциале стать зеленым, если (или когда) он начнет работать с внешними клиентами. А если центр в своей работе ориентирован и на внешних, и на внутренних клиентов? Голубой он или зеленый? Зависит от намерений. Если намерение — обслуживать в основном внутренних клиентов и лишь потом внешних, он должен быть голубым. Если же намерение — превратить голубой блок в зеленый, даже если в настоящее время внешний бизнес незначителен, этот блок нужно сделать зеленым. Проблема с блоками, в которых сочетаются зеленый и синий «принципы» деятельности, состоит в том, что внутренние клиенты остаются недооцененными. Внешний

клиент, который приносит больше прибыли на единицу продукта, всегда будет в приоритете. Станет ли это серьезной проблемой, зависит, например, от потенциала предложения, которым обладает конкретное подразделение, но напряжение и путаница в блоках со смешанными цветами возникают неизбежно.

Желтые блоки предоставляют услуги внутри организации в условиях нулевой прибыли. Это система общих служб, таких как закупка и снабжение, уборка и питание, а также техническое обслуживание разного рода. Но если себестоимость услуг и продуктов трудно отследить, эти блоки не следует выделять желтым цветом. Решение зависит от соотношения затрат и прибыли. Не следует делать желтыми такие функции, где усилия по отслеживанию затрат окажутся выше, чем прибыль от функционирования блока как желтого. Стоимость сервисов или продуктов по «желтой цене» должна легко проследиваться и устанавливаться, и объемы закупок (равно как и сам факт закупок) всегда определяются самими обслуживаемыми подразделениями. Цена услуг желтых блоков определяется исключительно их прямыми издержками. Желтые блоки либо обслуживают по выставленным счетам, либо получают средства из бюджета. Если внутренний клиент не пользуется их услугами (или какой-то их частью), он за них не платит.

Красные блоки — это *центры издержек*, в которых невозможно или затруднительно отслеживать себестоимость продукта. Это такие подразделения, как администрация или бухгалтерия. Красным обязательно должны быть отмечены отделы с контролирующей функцией (отдел бизнес-контроля, отдел управления качеством или отдел внутреннего аудита), поскольку от «получателей» их услуг не зависит, будет ли им оказана «услуга» контроля. Себестоимость услуг красных блоков делится или распределяется между пользователями услуги. Правда, пользователями услуг красных подразделений могут быть только зеленые и синие единицы, но не желтые. В противном случае трудно будет разобратся со счетами за желтые услуги, которые выставляются

зеленым и синим блокам. В конечном счете все услуги «оплачиваются» зелеными блоками, и, если бы красные услуги сначала оказывались желтым блокам, а потом через них зеленым, возникла бы путаница.

СОСТАВЛЕНИЕ СХЕМЫ

Организационная схема составляется пошагово на основе стратегических намерений компании, отраженных в ее миссии и планах; соответствующие блоки раскрашиваются так, как описано выше. Схема определяет и выражает внутреннюю и внешнюю динамику компании, а также взаимоотношения в ней.

Последовательность шагов следующая.

Первый шаг: установление источников доходов, определяемых конкретными стратегическими намерениями. Эти источники доходов — зеленые блоки.

Источник — это самый нижний уровень отслеживания прибыли. Все в компании должны понимать, что без этих источников не было бы и бизнеса. Поэтому структуру следует выстраивать так, чтобы эти источники были защищены. Конечно, чем больше зеленых блоков, тем лучше. Если их мало, бизнес будет более уязвим, а если зеленый блок всего один, то компания, скорее всего, находится в очень опасной ситуации.

Зеленые блоки соединяются в зеленые потоки (словно ручьи, впадающие в реки) и образуют зеленые зоны: рынки, регионы или продукты. Это должно отражать движущую силу рынка. Зеленые блоки отвечают за свои доходы и расходы. Если компания не поддерживает свои зеленые источники и не дает им свободно развиваться, она погибнет.

Это в равной степени относится к некоммерческим и государственным организациям. Разница в том, что в государственном секторе клиентов можно игнорировать практически вечно. Конечно, клиенты от этого страдают, но банкротство ему не грозит.

Однако не заблуждайтесь: и в некоммерческих, и в государственных организациях обязательно есть зеленые источники.

Речь о клиентах, которых должна обслуживать организация. Однако типичная ошибка в данном случае — путать клиента зеленого блока с источником денежных средств. Посмотрим на государственную школу. Кто ее клиент? Министерство образования, которое выделяет бюджетные средства? Или ученики? Конечно, ученики. Без учеников министерство не даст школе денег. Я постоянно сталкиваюсь с путаницей в этом вопросе, особенно в государственном секторе. Больше времени и энергии тратится на «подмазывание» источника финансирования, нежели на удовлетворение настоящего клиента. Может быть, это происходит потому, что отсутствует «мотив прибыли», а его место занимает концепция дефицита, который должна покрывать вышестоящая организация. Поэтому именно позиции, реализующие функции полномочий и управленческого контроля, оказываются напрямую подотчетными источнику финансирования, а не позиции, функции которых заключаются в удовлетворении потребностей настоящих клиентов.

Только монополии и организации государственного сектора могут игнорировать интересы своих клиентов и при этом жить «вечно».

Мне далеко не единожды приходилось наблюдать ситуацию, когда источник компании весьма прибылен, но над ним слишком много красных звеньев, «съедающих» всю прибыль. В конечном счете начинает казаться, будто зеленый блок только теряет деньги. Подобная ситуация типична для бюрократических и стареющих компаний.

От источника до верхнего зеленого блока (которым является президент) должно быть не более семи уровней, независимо от размеров компании.





Рис. 12. Организационная схема в цветах

Вольно цитируя Ицхака Адизеса: если расстояние от первоначального источника выручки до «верхушки» слишком велико, от прибыли «по пути» ничего не останется. Его аллегория: если ручеек, бьющий из-под земли, слишком далек от океана, то океана он так никогда и не достигнет. Кроме того, чрезмерное количество организационных уровней усложняет и замедляет и коммуникацию, и принятие решений. Как и любое правило, данное основано на изучении проблемы, потребности поправить положение (избежать неприятности) вкупе с опытом и здравым смыслом. Другие правила:

- Зеленый блок может подчиняться только другому зеленому блоку.
- Все блоки других цветов могут подчиняться зеленым блокам.
- Красный блок может подчиняться красному, а также голубому или желтому.
- Голубые и желтые блоки не могут подчиняться красным.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ИЛИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ

В чем разница между централизованной и децентрализованной организацией? Какая из них лучше и как решить, какая подходит нам?

Во-первых, централизация не обязательно связана с количеством сотрудников или ресурсов в организации. Вопрос скорее в том, где принимаются стратегические решения. Под стратегическими я подразумеваю решения, имеющие долгосрочные, принципиальные и ключевые последствия для бизнеса. Это могут быть решения о завоевании рынков и разработке продуктов, о ценообразовании, финансовых обязательствах, организационных изменениях, поглощениях и сокращениях. Если

в глобальной организации с множеством крупных локаций есть небольшая штаб-квартира, где принимаются все решения, такая организация является централизованной. Бизнес-подразделения в этом случае будут просто проводить в жизнь решения, принятые головным офисом. Однако если стратегические решения принимаются на приближенном к клиентам операционном уровне, значит, организация децентрализована, даже если в ее головном офисе тысячи сотрудников. В децентрализованной организации подразделения несут ответственность за результаты и могут самостоятельно принимать стратегические решения.

Бюрократические организации всегда централизованы, поскольку в них на уровнях, работающих с клиентом, почти не принимается решений. Это одна из самых очевидных характеристик бюрократии. Обычно централизованы и стартапы, где у основателя есть монополия на принятие решений.

В целом наилучшее решение, на мой взгляд, — это децентрализованная структура, где сотрудники, работающие с клиентами, наделены полномочиями принятия решений. Как правило, в децентрализованной структуре больше внимания уделяют эффективности и результативности, потому что принимающие решения сотрудники ближе к той среде, в которой непосредственно работает бизнес. Занимаясь организационным проектированием, я всегда пытаюсь «продать» возможность принятия решений (особенно связанных с критическими вопросами бизнеса) как можно ниже по цепочке. И все же нет таких организаций, которые были бы на 100% децентрализованы или централизованы. Даже в децентрализованной корпорации должен присутствовать централизованный контроль. Вопрос в том, что следует контролировать. Как правило, это решения о ценностях, корпоративная стратегия, назначения на высшие руководящие должности и система поощрений. Некоторые решения будут централизованными, а некоторые — децентрализованными. Если в компании чаще принимают децентрализованные решения, она и называется децентрализованной. Однако

необходимо понимать, что некоторые решения должны быть централизованными. Я в этом вопросе следую концепции «регламента» доктора Адизеса: финансовые решения и решения, касающиеся контроля над кадровым потенциалом, должны быть централизованы. И человеческие, и финансовые ресурсы входят в сферу коллективных интересов корпорации, а не только отдельных подразделений.

Парадокс в том, что многие организации превращаются в централизованные из-за плохого планирования, неясности задач, нехватки контроля и слабых информационных систем. Все это порождает централизацию, потому что децентрализация возможна только при условии обладания полной информацией о происходящих процессах. Еще один парадокс: децентрализация требует эффективного контроля. В противном случае вам придется централизовать принятие решений, иначе компания очень скоро столкнется с серьезными проблемами.

Правда, для централизации могут найтись и объективные причины, и обстоятельства. Осмысленная централизация может стать разумным решением на определенных стадиях развития. К примеру, если существует острая потребность в выработке и укреплении общих стандартов (скажем, в корпорации, состоящей из группы компаний, в централизации могут нуждаться по крайней мере несколько функций). Другой аргумент в пользу централизованной структуры — потребность в специализации и экономии на масштабе. В методологии Адизеса есть также понятие «терапия жизненного цикла», которое в ряде ситуаций может служить обоснованием для централизации. В быстрорастущем стартапе на определенном этапе возникает нужда в централизации с целью улучшения концентрации, внутреннего контроля, единообразия, надежности информации и т. д. Если этого не сделать, ресурсы в нем будут «распыляться» между чересчур большим количеством вариантов и возможностей одновременно. Централизация поможет стартапу выйти на следующую стадию, нигде не «застрясть» и избежать разрушительных

конфликтов. А следующим шагом со временем станет децентрализация. Складывается интересная ситуация: нельзя успешно децентрализовать компанию, если сначала не провести централизацию — для организации и консолидации контроля.

Согласно цветовой схеме на основе методологии Адизеса, чем больше в организации зеленых блоков, тем более она децентрализована. В зеленых блоках принимаются все ключевые для бизнеса решения.

В одной и той же организации некоторые функции могут быть централизованы, а некоторые децентрализованы.

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА? СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Системное мышление — в моем понимании это краеугольный камень организации. Оно помогает мне преодолевать трудности, видеть закономерности и «синтезировать» их в работу с организациями, которые в конечном счете представляют собой системы людей.

Системное мышление — это метод видения мира, включая организации, в широкой перспективе, которая охватывает в себе структуры, закономерности и события, а не просто события сами по себе. Такой «панорамный» подход позволяет легче устанавливать, понимать и разбирать реальные причины событий.

Любая система состоит из подсистем. Подсистемы объединяются для достижения общих целей. В системах протекают разнообразные процессы: на входе, на выходе, а также текущие внутренние. Если удалить одну подсистему, меняется природа всей системы.

У каждой системы есть границы. Это означает, что вне системы всегда есть внешняя среда. Работая с организациями,

нужно учитывать внешнюю среду, другие системы за пределами организации, которые могут на нее повлиять.

Существует множество типов систем, от самых простых до очень сложных, от микро- до макро-. Есть физические системы (например, компьютер), биологические (например, какой-либо орган тела), экологические (например, хищники и добыча), механические (например, автомобиль) и социальные (например, команды, друзья, клиенты, поставщики). Также существуют смешанные системы, которые работают совместно.

Чем сложнее система — к примеру, социальная, — тем больше подсистем можно в ней найти. Подсистемы организованы в иерархии. У каждой подсистемы есть свои характеристики и границы, и каждая подсистема существует как единое целое ради достижения своих целей.

Куча песка — это не система. Если убрать одну песчинку, все равно остается куча песка. А самолет — это система: если убрать двигатель или любой другой важный элемент двигателя, самолет не полетит. В современном пассажирском самолете около 4 миллионов компонентов, организованных в виде подсистем. Только когда все эти 4 миллиона частей системы собраны в определенном порядке, она полетит. Возможно, некоторые подсистемы можно убрать, и самолет все же взлетит, но очевидно, что в такой продвинутой механической системе, как самолет, каждая подсистема играет критическую и чрезвычайно важную роль.

То же самое относится к таким социальным системам, как организации. Если критические подсистемы не функционируют как следует или и вовсе отсутствуют, это повлияет на результативность организации в целом.

В прошлом в рамках традиционного подхода к организационному развитию было принято концентрироваться на отдельных самостоятельных частях организации. Приводили в порядок определенный отдел или функцию, повышая эффективность и целесообразность его работы, затем внимание перемещалось

на следующий отдел. Но проблема в том, что в перспективе ни один отдел не сможет функционировать сам по себе, без объединения с другими отделами и функциями в организацию.

В нынешних теориях и методах развития бизнеса превалирует холистический подход, признающий, что разные части организации нуждаются в координации и интеграции. Нынешние менеджеры гораздо лучше осведомлены о взаимосвязи между инжинирингом и производством, руководителями и подчиненными, закупками и планированием производства. Они пытаются диагностировать проблемы, выявляя и изучая закономерности в отношениях, вместо того чтобы изучать их отдельные составляющие. Современные менеджеры разбираются в структурных проблемах, что позволяет выбирать поведенческие стратегии, скорее порождающие определенные события, нежели просто реагирующие на них, как это было раньше.

В теории систем, являющейся основой системного мышления, выявлено значительное число общих для систем принципов, многие из которых помогают нам лучше понимать организации. Одно из лучших описаний системных принципов приведено в брошюре «Системы-1: Введение в системное мышление»¹⁹:

Общее поведение системы зависит от всей ее структуры (а не суммы отдельных частей). Структура определяет различное поведение, которое влечет за собой различные события. Слишком часто человек «отвечает» на ситуацию, только уже столкнувшись с ней. Поэтому часто, особенно на ранних этапах жизни, и в жизни и на работе мы бываем недалекими и реакционными и не видим леса за деревьями.

Слишком часто в организациях (и в программах подготовки менеджеров) думают, что можно разобрать систему на части и работать с этими частями или направлениями

¹⁹ Kauffman, D. L., *Systems One: An Introduction to Systems Thinking*. Minneapolis, Future Systems Inc., 1980.

по отдельности. Теория систем не дает забыть, что, «разобрав» на части слона, мы не получим множество маленьких слоников.

У системы есть оптимальный размер. Если сделать систему крупнее, она ради поддержания стабильности распадется на части. Слишком часто мы заикливаемся на бесконечном росте организации — пока не упираемся в реальные возможности самой системы. В этой ситуации мы вновь уделяем внимание только внешним явлениям, но не поведению или структурам, которые эти события вызывают. И поэтому выбираем недалевидные стратегии для исправления ситуации, чем лишь умножаем проблемы для себя и окружающих.

В рамках теории систем существует ряд принципов, как, например:

- Системы стремятся найти равновесие с окружающей средой.*
- Системы, которые не взаимодействуют со своей средой (например, не собирают отзывы потребителей), существуют в рамках заданных границ.*

Система связана со своими частями круговой взаимосвязью.

Вы замечали, как организации многократно переживают одни и те же проблемы? Такое ощущение, что они циркулируют в организациях. Со временем сотрудники организации учатся распознавать закономерности в циклических событиях, но не саму цикличность. Родители замечают их по мере накопления опыта. Со временем они начинают опознавать различные стадии, которые проходят их дети, и учитывают это, имея дело с определенными типами поведения своих детей.

Структура — это форма (в противоположность содержанию). Форма определяет содержание, и наоборот. Структурный проект здания напрямую повлияет на его функциональность

(в нашем контексте — содержание). Например, кафедральный собор спроектирован так, чтобы посетители погружались в состояние благоговения и созерцательности, а торговый центр — так, чтобы выработать у клиентов настрой на шоппинг. Набережная — это структура, река — это процесс. Когда мы сознательно проектируем организационную структуру, нам в первую очередь нужно концентрироваться на цели организации, то есть на том, в каком направлении течет река. Каких целей мы хотим достичь и как нам структурировать организацию, чтобы процессы были эффективными и целесообразными с точки зрения достижения этих целей? Кстати, логотип моей компании (Sandermoen Business Management AG) иллюстрирует это отношение между рекой и берегами, но он также и выступает иллюстрацией пейзажа, в котором когда-то зародилась моя фамилия (речные дюны).



Рис. 13. Логотип моей компании Sandermoen Business Management AG

Меня часто спрашивают: «Почему бы нам не изобразить структуру в виде диаграммы производственных потоков?» Иногда при подготовке организационной схемы я рисую карту бизнес-процессов в организации в виде такой диаграммы или схематической иллюстрации. Это не более чем инструмент для формирования начальных соображений и выявления логических взаимосвязей между разными бизнес-процессами. Ни диаграмма, ни другие типы иллюстраций не могут заменить традиционную иерархическую пирамидальную схему с блоками, потому что блоки и соединяющие их линии (а также их цвет) показывают задачи и обязанности, а также их взаимосвязи и отношения

на разных уровнях. Диаграмму же лучше всего использовать для описания рабочих процессов или этапов проекта, но никогда — для формализации структуры организации.



Рис. 14. Структурные связи и процессы. При подготовке организационной схемы я вместе с расширенной командой руководителей сначала сделал на доске ее набросок. Это дало нам ясность и понимание, а кроме того, помогло минимизировать некоторые разногласия между заинтересованными сторонами. Проектирование новой структуры — занятие потенциально взрывоопасное. В иерархической пирамиде некоторые подразделения выглядели бы «выше» других, тогда как, глядя на эту схему, акционеры могут оценить вклад различных бизнес-подразделений (и нескольких новых), выглядевших ранее как объединенные потоки одинаково важных подсистем.



Рис. 15. Блок-схема, показывающая цепочку формирования прибавочной стоимости в бизнес-подразделениях корпорации. Она похожа на приведенную выше схему и служит хорошей отправной точкой для проектирования организационной структуры. В черновике проекта организации всегда отражается как текущая ситуация, так и желаемое будущее. Будущее определяется на основании того, что заложено в миссии организации, которая фиксирует желаемые (и даже необходимые) стратегические изменения.

МИССИЯ КОМПАНИИ — ОСНОВА ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ

По-моему, миссия компании, которую невозможно отразить в структуре организации, остается пустым слоганом. Цель миссии — выработать энергию для изменений; это идея о наших настоящих действиях, нацеленных на использование возникающих возможностей и борьбу с угрозами. Изменения могут иметь внешний или внутренний фокус, в зависимости от уникальной позиции и ситуации вашей организации. Необходимой может оказаться как централизация, так и децентрализация. Результаты изучения программы, по моему мнению, *никогда* не должны предназначаться для клиентов или внешней среды;

они требуются для внутренних целей — для руководства и коммуникации. Кстати говоря, если кредо — это слоган, ориентированный на то, чтобы впечатлить потребителей, а возможно, и конкурентов, то внутри компании оно станет постоянным поводом для сарказма, потому что в таких случаях содержащиеся в миссии обещания обычно весьма далеки от реальности.

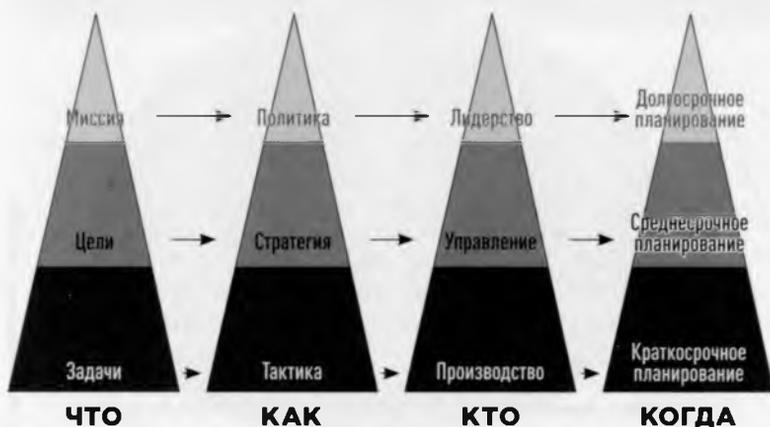


Рис. 16. Попытка описать взаимоотношения между пирамидами ЧТО, КАК, КТО и ГДЕ (во временной перспективе). КТО-пирамида может также показывать КАК: каким образом организационная структура должна создавать такую благоприятную среду, в которой высшее руководство отвечает за осуществление миссии и долгосрочных целей, старшее руководство — за стратегические цели, а сотрудники на уровне операционной деятельности — за текущую работу организации. Источник: доктор Ицхак Адизес.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ. СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

Почему какие-то компании организуются «вокруг» рынков, какие-то — «вокруг» продуктов, а какие-то — по регионам? В чем разница и как лучше?

Структура должна основываться на логике *движущего механизма*. В данном случае движущий механизм — это источник дохода, то есть «откуда приходят деньги».

Нам нужно попытаться понять, *почему* мы занимаемся конкретным бизнесом, и строить структуру целиком на этом *почему*, а не на том, *как* мы производим или продаем свои товары.

Позвольте пояснить, что я имею в виду под этим *почему* вместо *как*, на примере недавнего клиента. Этот клиент занимается мясным бизнесом: его крупные фермы, скотобойни и фабрики по фасовке мяса работают в нескольких странах. Его компании принадлежат угодья, на которых выращивают зерновые на корм скоту. Зерновых производится больше, чем требуется, и излишки продаются на рынке. Также при биогазовой переработке навоза производится собственное электричество. И тоже больше, чем необходимо, поэтому избыточное электричество продается энергосетям. Представитель этой компании попросил меня помочь им со структурой. В основе ее организации лежали производственные мощности. В каждой стране у компании было независимое представительство; бизнес и доход оценивались на уровне страны и предприятия. Руководитель внутри каждой страны был «центром прибыли». Каждое предприятие предсказуемо стремилось оптимизировать свою индивидуальную деятельность, не задумываясь об оптимизации работы всей компании в целом. Было сложно наладить и скоординировать сотрудничество между разными странами, ведь сама структура задавала перекося в сторону собственных региональных интересов, которые предпочитались интересам корпорации как таковой.

Однако доходы поступали не от индивидуальных предприятий или стран, а с определенных рынков с конкретными клиентами. Значительная прибыль шла от продажи мяса, зерновых и энергии. В концепции и миссии группы было четко прописано, откуда поступает основной доход. А их целью было стать

«мировым лидером по постоянному развитию аграрного хозяйства и производства продуктов питания. Производить для людей здоровые высококачественные продукты с минимальными затратами ресурсов и с минимальным негативным воздействием на природную среду».

Исходя из сложившихся предпосылок, я помог им организовать структуру с двумя коммерческими подразделениями: «Продукты питания» и «Аграрное хозяйство и энергетика». Благодаря этому амбиции бизнеса стали намного понятнее и предметнее. Исполнительным директорам двух подразделений стало намного проще оптимизировать мощности производства по разным странам и предприятиям ради общего блага. Вот что я имею в виду, говоря, что структура должна быть основана на *почему*. Почему мы делаем то, что делаем. А не *как* мы производим и *как* занимаемся бизнесом.

Другими словами, структура должна отражать ответственность руководства и способ расчета доходов и прибыли. Чтобы получить ясное представление об источниках доходов, нужна ясная стратегическая цель, ясная миссия. Компания, заявляя о своих стратегических намерениях, должна обязательно включить в них важные для организационной структуры составляющие. Например, должны быть четко указаны направления деятельности, в которые компания уже вовлечена; намерение выйти на новые рынки или создать новые продукты/услуги, а также потребности клиентов, которые она стремится удовлетворить.

Распространенная ошибка — путать продукты (услуги) и потребительские нужды. Если вы смотрите на потребителя через призму своего продукта, есть риск, что у вас сложится неправильное представление о вашем рынке, а в результате вы ограничите свои возможности, тогда как могли бы удовлетворить гораздо более широкие потребности клиентов.

Вот другой пример. Много лет назад у меня был клиент, который производил рыболовные крючки. В структуре его компании были подразделения промысловых крючков и крючков для любительского рыболовства. Они производили

и продавали широкий ассортимент крючков для промысловых рыболовных предприятий и для розничного рынка по всему миру. Компания была явным лидером рынка. Все и расслабились. Когда я начал с ними работать, розничный рынок рыболовных крючков переживал упадок как из-за конкуренции с дешевыми азиатскими производителями, так и по причине общего спада спортивного и любительского рыболовства. Если взглянуть на розничный рынок, то вполне естественно возникает вопрос: зачем люди рыбачат? В отличие от масштабного коммерческого промысла, они делают это не для пропитания, а ради удовольствия. Это занятие для проведения досуга. Если воспринимать рыбалку как удовольствие, а не «просто» как ловлю рыбы, объем потенциального рынка значительно увеличивается. При таком взгляде компания выглядела уже не лидером рынка, а довольно «мелкой рыбешкой». В то время рынок товаров для досуга рос очень быстро, потому что у среднестатистического потребителя появилось больше свободного времени, а также и денег на организацию своего досуга. Взглянув на розничный рынок как на широкий рынок досуговой активности, а не на узкий рынок рыболовных крючков, компания постепенно завоевала новых клиентов и создала стратегические партнерства с другими производителями товаров для досуга, дополняющих собственно рыболовство (с производителями одежды, обуви, сумок, палаток и т. д.). И даже сама начала производить новые товары.

Всегда пытайтесь выявить и определить нужды своих потребителей, чтобы построить свою структуру. Потребности могут быть функциональными и эмоциональными. Функциональная потребность — когда мне нужно добраться из пункта А в пункт Б. Эмоциональную потребность может удовлетворить поставщик развлечений, предлагающий получить новые впечатления. На пересечении потребностей клиента и ваших продуктов и услуг располагается ваш нынешний бизнес. Если на «вашем» рынке есть такие потребности клиентов, которые вы

не можете удовлетворить посредством производимых вами товаров и услуг, ваши конкуренты непременно этим воспользуются. Также вполне вероятно, что часть ваших ресурсов, существующих в виде товаров, услуг или технологий, не удовлетворяет ничьим потребностям. В этом случае следует найти или развить новую потребность, новый рынок. Например, компания Amazon начала свое существование в качестве онлайн-магазина, а теперь продает всевозможные товары и является онлайн-торговой площадкой для разных бизнес-компаний.

Структуру могут определять:

- потребности рынка (в чем нуждается потребитель);
- технологии;
- продукты/услуги;
- география.

РЫНОК

Что именно предпочесть, зависит от того, какой мы видим связь между нашим сегментом рынка и нашей компанией. Начните с организации по рыночному принципу (например, товары для мужчин, женщин, детей). Если такой рыночный подход будет оправдан и рынок естественным образом окажется «покрытым» вашими продуктами или услугами, — можно на нем и остановиться.



Рис. 17. Структурирование по рынкам: товары для мужчин, женщин, детей

Часто бывает, что определить структуру организации по рыночному принципу невозможно. Вероятно, в таком случае определяющий фактор — то, с чем хотелось бы отождествлять свою компанию, — задается не рынком, а, скажем, технологией, которая не зависит от выбора рыночного сегмента.

ТЕХНОЛОГИИ

Примером компании, организованной «вокруг» технологии, может быть Zeiss Group²⁰, лидер в оптике и оптоэлектронике. Zeiss занимается созданием оборудования для изготовления полупроводников, и большая часть всех микрочипов в мире сегодня производится с применением технологии Zeiss. В структуре компании выделяются четыре сегмента: технологии производства полупроводников, технологии новых разработок и оценки качества, медицинские технологии и офтальмологические продукты.

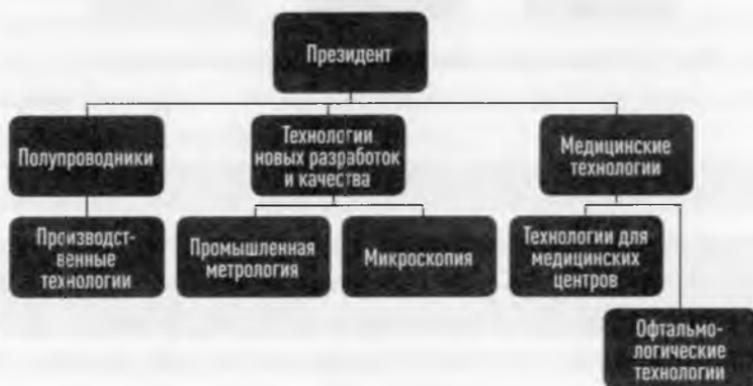


Рис. 18. Структурирование по технологическому принципу

²⁰ Zeiss Group и Kraft Food не являются моими клиентами. Когда я упоминаю название компании, это значит, что она хорошо известна и/или хорошо иллюстрирует мои мысли. Названия компаний моих клиентов я в своей книге не указываю.

ТОВАР

Организация по товарному принципу весьма распространена. Руководитель отвечает за все аспекты бизнеса, относящиеся к конкретному товару (товарам). Примером такой корпорации может служить Kraft Food. В ней выделяется пять значимых потребительских секторов: напитки, закуски, сыр и молочные продукты, продукты быстрого приготовления, бакалея. Основное достоинство структуры, в основе которой лежит товарный принцип, заключается в том, что каждая группа товара может заниматься развитием своих собственных процессов отдельно от других групп.



Рис. 19. Структурирование по товарному принципу

ГЕОГРАФИЯ

Если компания хочет установить зоны ответственности, основываясь на региональном или страновом принципе, то ей нужно выстраивать свою структуру, исходя из географии своей деятельности. Основным достоинством в этом случае будет повышение качества поддержки и сопровождения, а также возможность учета различий в потребностях клиентов в разных регионах или же более эффективное обслуживание с точки зрения логистики.

Иногда при создании организационной структуры необходимо применять не один принцип, а их комбинацию, но при

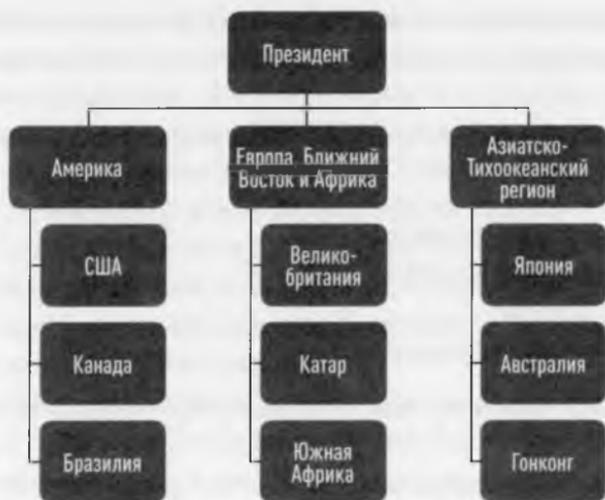


Рис. 20. Структурирование по географическому принципу

этом важно понимать, что выступает определяющим фактором. Например, это могут быть географические структуры с дополнительной ориентацией на товары, а могут быть структуры, построенные на товарном принципе, дополненном региональной ориентацией, или же товарный принцип будет дополняться рыночным (потребительским) и т. д.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ

Легко запутаться в терминологии, говоря о компаниях, которые ведут бизнес и имеют производство более чем в одной стране. Я сталкивался с тем, что одну и ту же компанию именуют то международной, то мультинациональной, то глобальной. Исследователи порой расходятся в определениях даже относительно одного и того же термина. По моему мнению, наиболее точными будут следующие определения.

Национальная компания ведет деятельность в одной стране и подчиняется законам одной страны; ее рынок можно назвать местным.

Однако также существуют следующие виды «неместных» компаний:

- интернациональные;
- многонациональные;
- глобальные;
- транснациональные.

Между ними есть как правовые, так и операционные различия.

Интернациональные компании — это импортеры или экспортеры товаров, и работают они более чем в одной стране. Однако инвестиций за пределами родной страны у них нет. И их штаб-квартира всегда располагается в родной стране.

У *многонациональных* компаний есть инвестиции, офисы и предприятия в других странах, но нет координированного присутствия в каждой из стран, где они ведут деятельность. В них адаптируют товары и услуги под специфические потребности каждого отдельного рынка. Каждый местный офис в своей деятельности исходит из потребностей локального рынка. Штаб-квартира обычно расположена в родной стране.

У *глобальных* компаний есть инвестиции и присутствие во многих странах, и они предлагают свои продукты под одним и тем же брендом на всех своих рынках. Их целью является поддержание единой корпоративной культуры с идентичными процессами во всех странах. Штаб-квартира может находиться где угодно и обычно отвечает за глобальную стратегию и интеграцию. Примеры крупных глобальных компаний: Microsoft, Apple, McDonald's и FedEx.

Транснациональные компании организованы еще сложнее: они инвестируют в зарубежную деятельность и имеют свой обще-корпоративный головной офис, но процесс принятия решений

и ответственность за функционирование на рынке и маркетинг децентрализованы и спущены на уровень локальных рынков. При этом продукция транснациональной компании обладает едиными характеристиками независимо от того, где ее продают. Например, продукция компании Coca Cola: ее товар продается во всех странах мира и изготавливается по одному и тому же рецепту, который хранится в тайне. Этикетки могут быть на разных языках, но логотип и содержание текста везде одинаковы. К транснациональным компаниям относятся General Electric, Royal Dutch Shell, BP и Exxon Mobil.

Любая компания, которая ведет деятельность в нескольких странах, сталкивается с типичной трудностью, связанной с необходимостью разделять задачи головного и местных офисов, если «международная» и местная штаб-квартиры при этом находятся в одном городе. Очень часто они еще и сидят в одном здании. Это большая ошибка, которая создает проблемы и путаницу. Их необходимо развести географически или хотя бы расселить по разным этажам, чтобы разделение и физически ощущалось, и осознавалось.

ФУНКЦИЯ ПРОДАЖ

Типичный вопрос, который возникает при создании или изменении организационной структуры: в чем состоит разница между бизнес-подразделением и продажами? Почему не сделать продажи центром прибыли, то есть зеленым блоком? Это распространенное заблуждение, будто продажи являются центром прибыли. На самом деле это красный (затратный) блок, подобно маркетингу, отделу кадров или бухгалтерии. Однако продажи вполне могут быть и зелеными. Когда зеленое бизнес-подразделение платит продажам процент от прибыли (как если бы функция продажи была в аутсорсинге), продажи могут стать зеленым блоком. Такая комиссия (которую зеленое

бизнес-подразделение платит продажам) представляет собой доход от продаж за минусом расходов на продажи, и она равна прибыли. Когда такое решение оправданно? Когда его не запрещают затраты на сами транзакции.

Центры прибыли (зеленые блоки) организованы по потребностям, а продажи должны быть организованы как функции внутри центра прибыли и отражать позиции конкретных лиц, решивших выступить в роли потребителя. Тогда у продаж будет адекватный клиентский интерфейс. В быстрорастущих стартапах, которыми движут продажи, деятельность часто организуется вокруг продаж, а не по нуждам рынка. Работая с такими компаниями, приходится переключать внимание руководства с продаж на рынок.



СТРУКТУРА
ПОСТРОЕННАЯ
ВОКРУГ ЛЮДЕЙ

С. 100-101

ГЛАВА

3

СТРУКТУРА, ПОСТРОЕННАЯ ВОКРУГ ЛЮДЕЙ

КЕЙС ПЕРВЫЙ

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ
& ФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Если вы когда-либо наблюдали, как маленькие дети играют в футбол, то, наверное, замечали, что их практически невозможно заставить исполнять на поле постоянные фиксированные роли. Все дети хотят одного и того же: бежать за мячом и пинать его.

Им неважно, в каком направлении бежать, они могут отобрать мяч у товарища из собственной команды — главное, получить его в свое распоряжение. Они будут бегать толпой по всему полю. То же самое можно наблюдать в некоторых молодых компаниях.

Нехватка координации на ранних этапах неудивительна, однако это может перерасти в будущем в серьезные проблемы. При нормальном ходе событий по мере роста компании многие проблемы решаются сами по себе. И это нормально. Но если не решать проблемы своевременно, то нормальные проблемы могут перерасти в аномальные, которые тормозят рост компании.

Давайте вернемся к примеру с малолетними футболистами: если тренер попытается внедрить жесткую структуру слишком рано, это не сработает. Если он будет заставлять детей играть командой, они замрут на отведенных им позициях и будут ждать, пока мяч не прикатится к ним сам. Они не готовы быть командой. Они понимают только, *что* нужно делать, но еще не поняли — *как*. Ими пока движут свои собственные интересы, и только в незначительной степени они способны видеть себя как часть команды, объединенной одной общей целью.

Для любой новой организации на ранних этапах ее развития вполне естественно выстраивать структуру вокруг людей. Это означает, что формализованные позиции, ответственность

и личный вклад еще не заданы и остаются гибкими. Сегодня человек выполняет одни функции, завтра — другие. Всю работу приходится выполнять имеющимся сотрудникам с использованием наличных ресурсов; порой при этом приходится не обращать внимания на недостаток квалификации или на тот факт, что выполняемые задачи не входят в круг их должностных обязанностей. Мне довелось работать с несколькими компаниями, организованными подобно детской футбольной команде.

Вспоминается одна компания с двумя тысячами сотрудников и несколькими филиалами на разных, удаленных друг от друга рынках. Небольшая группа топ-менеджеров работала в связке с основателем, пытаясь управлять работой всей компании. Основатель называл их «ключевыми сотрудниками», подразумевая, что не может их потерять. Он боялся, что, если мы изменим их должностные обязанности, они уволятся. А они между тем занимались всем и сразу: каждый из топ-менеджеров был задействован во всех типах деятельности.

Когда компанию только создали, этот подход работал, но пятнадцать лет спустя компания стала крупнее и все еще продолжала расти. Чрезвычайно важно было ее правильно организовать. Отсутствие структуры породило проблемы с качеством продукции и процессами продаж, а также лишило возможности установить ответственность, и все это серьезно сдерживало рост. Ресурсы распределялись бессистемно, приоритеты отсутствовали. Действовал единственный принцип: делай все, что нужно.

Но самая серьезная проблема состояла в том, что такой порядок дел истощил ключевых сотрудников, особенно президента-основателя. Это был очень умный и талантливый лидер, который хорошо разбирался в своем товаре и в рынках. По моему мнению, на том этапе развития компании ему мешало только одно: он был слишком добрым, слишком чутко прислушивался к мнению своих ключевых сотрудников. Он старался, чтобы все чувствовали себя комфортно, и помогал людям раскрывать свои таланты и способности, но, с другой стороны

(особенно на том этапе роста компании), он казался слишком покладистым, во всем пытался достичь консенсуса, вместо того чтобы требовать и настаивать на своих решениях. И в результате президент работал круглые сутки. Он старался вникнуть в малейшие детали.

Компания была небольшой, но имела сложную матричную структуру. У нее было несколько локальных представительств и влиятельный головной офис, однако функции ее руководителя были не очень ясны. Одни были уверены, что головной офис отвечал только за развитие продуктов, другие — что и за продажи, и за развитие местных рынков. Было совершенно непонятно, подчиняются ли локальные представительства штаб-квартире. Иногда они ей подчинялись, иногда нет — в зависимости от задач, которые им приходилось решать. Дело осложнялось тем, что штаб-квартира одновременно являлась и локальным представительством в регионе, в котором она располагалась. Получалась не просто сложная матричная структура, а структура, которую я условно называю *ad hoc*²¹.

Не буду называть имени клиента и описывать род его деятельности или производимые им товары, поскольку это вопрос конфиденциальности. Скажу только, что компания разрабатывает, продает и внедряет информационные технологии для разнотипных клиентов. Они принадлежат разным отраслям, работают на разных рынках; они являются государственными, частными, розничными компаниями и компаниями, работающими с крупными корпоративными клиентами. Эти компании имеют большой географический разброс. Чтобы провести изменения в такой организации, требуются большие усилия.

Всем сотрудникам было ясно, что изменений не избежать. Проблемы, с которыми столкнулась компания, осознавались

²¹ *Ad hoc* (лат. — к этому, для данного случая) — используется для обозначения специфического случая, конкретного решения, которое не является основой для последующих обобщений. — Прим. ред.

всеми, и часть из них признавалась неразрешимыми. Люди были готовы к переменам — так мне было сказано, — но я обнаружил, что у них совершенно отсутствует мотивация.

Когда структура построена вокруг людей, они становятся очень привязанными к своим позициям. Они боятся потерять свою должность и стоящую за ней власть. Можно увидеть здесь порочный круг, и все же можно утверждать, что в структуре, построенной вокруг людей, кто-то обретает ответственную власть. А власть, по словам доктора Адизеса, рассматривается как «право поощрять и лишать поощрений, наказывать и отменять наказания и при этом ожидать сотрудничества». Это означает, что если от человека зависят другие люди, то у этого человека есть над ними власть. Чем больше зависимость, тем больше власти. Если человек является ключевым руководителем, то и власти у него будет, скорее всего, много. Если что-то будет ему не нравиться, он всегда может пригрозить увольнением.

Проблема состояла в том, что в данной ситуации ни у кого не было четких полномочий — они были вытеснены общим объемом имеющейся власти. И снова, как говорит доктор Адизес (и не только он), полномочия означают «формальное право принимать решения, исходя из своей позиции в компании, и это право утверждать решение как принятое или же отклонять его». Данные полномочия не зависят ни от способностей, ни от знаний, ни от личных качеств и связей человека. Это просто предоставленное формальное право принятия решений.

В данном же случае было попросту непонятно, у какого руководителя есть полномочия принимать вообще какие-либо решения. Исключением, конечно же, был президент, но из-за этого он и стал тормозящим фактором. Его как арбитра приходилось привлекать к решению каждого вопроса. Не было такой проблемы, которая казалась бы слишком незначительной для его участия. Менеджеры использовали свою власть для обсуждения всего на свете, постоянных споров друг с другом, затягивая решения и затрачивая впустую массу энергии. Кроме того,

они зарабатывали значительные бонусы с прибыли, полученной их подразделениями. Конечно, никто не хотел никаких изменений, ведь это могло негативно повлиять на размер их вознаграждения, и все менеджеры в первую очередь заботились о том, чтобы их подразделения были прибыльными, чтобы заполнить для своих подразделений как можно больше, невзирая на логику и пользу для компании в целом.

Мне было ясно одно: следовало определить, прояснить и прописать в новой структуре задачи, обязанности и полномочия, и это могло случиться только в ущерб чьей-то власти.

Я понимал, что первоочередной задачей было убедить основателя и президента в необходимости новой, лучшей структуры. Он боялся расстроить ключевых сотрудников. Он хотел, чтобы с помощью логики их убедил я. Он понимал, что компанию надо организовать по-другому, но колебался, так как не мог представить себе, как произойдет переход от текущей структуры к новой. Боязнь *перехода* от старого к новому — это, возможно, одна из главных причин, почему мы все не любим перемены.

Я сказал президенту, что попытаюсь применить логику и здравый смысл, но на каком-то этапе ему все же придется проглотить горькую пилюлю и принять тяжелые решения. Он уверил меня, что готов, и мы приступили к делу. Начали с трехдневного семинара при участии топ-менеджеров, включая двух руководителей регионального уровня. Основатель не захотел приглашать остальных сотрудников, хотя я пытался его убедить. Он объяснил: на людях топ-менеджерам сложнее будет говорить в открытую.

В компании уже провели диагностику ситуации, так что топ-менеджмент был в курсе своих коллективных проблем. Вместе они выявили около двухсот отдельных проблем, и почти треть из них была напрямую связана со структурой. Они также вынесли решения о стратегических намерениях и направлениях. Это было обобщено в подробной программе: они описали, что намеревались предпринять как со своими возможностями, так

и с угрозами. Я при этом не присутствовал, но знал, что серьезные разногласия возникли относительно представлений о клиентах, рынке и классификации продуктов. «В конце мы не могли сойтись даже в том, какой был день недели», — сказал мне один из участников того обсуждения.

Обычно я присутствую на подобных дискуссиях, чтобы помочь клиенту прийти к выводам, которые являются точкой отсчета при проектировании структуры, но в данном случае я не настоял на своем участии. Это было крупной ошибкой, усложнившей реструктуризацию, потому что нам пришлось постоянно возвращаться к стратегическим вопросам, которые так и не были решены. «Энергия перемен», вырабатываемая при обсуждении стратегического направления, — это, возможно, самый главный вклад в стратегические изменения.

Подготовка к реструктуризации могла бы пройти более удачно, но я посмотрел на все накопившиеся проблемы, которые совместными усилиями удалось выявить сотрудникам компании, и на все стратегические намерения, на которых, как мне казалось, все сошлись, и решил, что можно двигаться дальше.

Мне никогда не приходилось тратить столько времени на разъяснение и повторение теории организационной структуры, принципов централизации и децентрализации, различий между матрицами и нематрицами, разными блоками, линиями и т. д. И не потому, что участникам не хватало соображения, а именно *потому, что они были умными людьми*. Мне кажется, некоторые из них специально притворялись тугодумами, саботируя создание новой структуры.

Соппротивление переменам часто выражается в форме недоверия методам или теории. В данном случае так и происходило. Но я не поддавался, и мы понемногу продвигались вперед. На второй день мы закончили подробную проработку основы структуры. Мы установили все источники доходов — зеленые блоки — и в соответствии с логикой сгруппировали их в бизнес-подразделения. От всех участников поступали хорошие отзывы;

президент-основатель был впечатлен и сказал, что у него открылись глаза. Мне удалось показать, как разные регионы интегрировать в одну структуру — в противоположность нескольким отдельным подразделениям со сложной матрицей управления. Поэтому я был уверен, что мы на правильном пути.

Третий день мы посвятили определению подразделений контроля и сопровождения (администрации, бухгалтерии, казначейства, кадров, информационных технологий и пр.) и обсуждению множества других вопросов, сомнений и разногласий. Мы разработали план внедрения, однако не смогли его тут же и применить, так как нам снова пришлось прояснять те же самые сомнения, что и в два предшествующих дня: какие подразделения будут считаться движущей силой, каковы будут организационные принципы (рынки, продукты, технологии или география). Честно говоря, я уверен в своей способности объяснять такие вещи, поэтому было понятно: они затягивают потому, что *не хотят* понимать!

Наконец мы определили структуру, которая, по моему убеждению, должна была помочь компании пережить ту ответственную фазу развития, на которой она находилась, и выйти на новый уровень. Новая структура была ответом на существующие структурные проблемы и отражала стратегические намерения компании. В целом отношение руководителей было настроенным. Некоторым казалось, что мы слишком много времени потратили *на это* и слишком мало — *на то*. Некоторые считали, что я ими манипулирую. Некоторые не видели разницы по сравнению с прежней структурой. Некоторые думали, что изменения будут слишком масштабными. Некоторые (особенно на региональном уровне) были очень довольны, а президент, хоть и был настроен позитивно, «хотел все обдумать». Я знал: он будет искать компромисс, — и во время каждого перерыва в заседаниях пытался с ним поговорить, чтобы убедить его, что мы на правильном пути. Но вместо принятия твердого решения он удалился подумать. У меня создалось

впечатление, что руководство хочет ограничиться теоретическими упражнениями.

Это был очень трудный структурный процесс. Компания была относительно небольшой, но с определенным уровнем сложности. Если подумать, каждый раз, когда мне приходилось работать со структурой ИТ-компания, процесс шел с большим трудом. Почему? Думаю, потому, что у сотрудников подобных компаний есть склонность все усложнять. В ИТ-компаниях мыслят в терминах не бизнес-процессов, а цифровых информационных потоков. А поскольку их клиенты нуждаются в ИТ-решениях (обычно на базе нескольких разных ИТ-платформ и программ), сотрудники ИТ-компаний сводят все потребности своих клиентов к цифровым технологиям.

Ситуацию усугубляло то, что основатель во что бы то ни стало хотел достигнуть консенсуса. Интегратор и многогранный человек, основавший очень прибыльный бизнес, он не хотел принимать никакого решения, пока оставалось хоть малейшее сопротивление. Ему нравилось обсуждать проблемы и справляться с трудностями, но временами он сомневался во всем, включая свои собственные сомнения. Мы стали действительно хорошими друзьями, но в ходе консультирования я несколько раз сказал ему, что он слишком склонен со всем соглашаться. Он же ответил, что я слишком нетерпеливый и жесткий, что я расстраиваю людей. Возможно, он был прав. Возможно, это проблемная черта моего характера, но дело в том, что в качестве «терапевта» мне время от времени приходится «примерять» на себя черты характера, противоположные клиенту, чтобы наше сотрудничество было взаимодополняющим. После трех дней работы основатель отвез меня в аэропорт, и по дороге нам представилась хорошая возможность поговорить. Я выслушал его, прежде чем высказать свое мнение. Он сказал, что собирается внедрить изменения за два года! Еще он сказал, что не знает рисков и затрат будущей структуры; что, хоть ему эта структура и нравится, он боится, что она не нравится некоторым

ключевым сотрудникам, а до сих пор при принятии решений они всегда полагались на консенсус.

В ответ я в первую очередь уточнил, что он подразумевает под консенсусом, — мне хотелось бы его достичь. «Дело в том, что мы пошли на *компромисс*, — пояснил он, — даже в выборе стратегического направления». Я заметил, что есть существенная разница между консенсусом и компромиссом, и в некоторых ситуациях компромиссы просто недопустимы. Приходится *выступать лидером*. Я сказал, что его команде критически недостает лидерства. А затем попросил повторить, почему он хотел построить новую структуру и что хотел исправить в старой. Президент перечислил: «Я задействован в решении слишком многих рабочих задач, люди перегружены, наши бизнес-процессы слишком сложны, и я не могу представить, как нам развиваться в рамках текущей структуры». А новая структура справится с этими вызовами? «Да, справится», — сказал он. И он понял, что ему все же придется принять решение!

Я посоветовал провести изменения как можно быстрее и не затягивать. Предупредил, что два года были бы катастрофичны. Во-первых, нужно оценить риски и затраты текущей структуры. Если изменение структуры проводится, внедрять его нужно очень быстро. Особенно на уровне руководства, потому что некоторые менеджеры в процессе внедрения будут стоять на двух разных позициях: прежней и новой. В переходный период многим сотрудникам будет казаться, что все стало только хуже, чем раньше, и они неизбежно будут винить в этом новую структуру, даже если она еще не внедрена или не начала функционировать в полной мере. Если снова обратиться к мысли доктора Ицхака Адизеса, реструктуризация компании подобна хирургической операции: после операции будет больно, и это нормально, но если операцию оттягивать, то боль будет постоянной и выздоровление так и не наступит.

Я прямо сказал президенту: «Ваши ключевые сотрудники измучены, потому что их задачи и обязанности перепутаны

и неясны. Они пытаются работать в условиях сложной матрицы, потому что вы не можете решить, кому за что отвечать!» Мы договорились, что он спустя неделю приедет ко мне в Швейцарию, и мы вдвоем сопоставим настоящую и будущую организационные схемы и посмотрим, где он все же сможет принимать решения. А затем запланируем, не затягивая, следующий трехдневный семинар.

Наша встреча в Швейцарии прошла очень успешно. Когда мы вместе обсудили и проблемы, и возможные решения, основатель согласился, что предложенная структура, с некоторыми изменениями, послужит отличным механизмом для решения текущих проблем и достижения стратегических намерений компании. Он решил, что внедрение следует начать как можно скорее; оставалось только сообщить это решение топ-менеджерам на предстоящем трехдневном семинаре. Президент хотел, чтобы мы вместе разрешили все остающиеся вопросы, сомнения и разногласия, и потом он бы принял окончательное решение об изменении структуры. А дальше он назначит менеджеров на новые позиции в ходе личных встреч и потом сразу всей компании объявит о новой структуре.

Я был очень рад за компанию, но не питал никаких иллюзий, что все пройдет без борьбы. Я хорошо помнил первое совещание, когда все пятнадцать участников, пока я говорил в *общих терминах*, соглашались с моей логикой и принципами организации компаний. Как только мы начали обсуждать *их* компанию, они заявили, что я не понимаю их специфики, их клиентов, их консолидированного метода работы и т. д. Даже когда я перешел к тем проблемам, на которые менеджеры сами же и указывали, мне возражали, что «на самом деле» они вовсе не это имели в виду.

Я старался объяснить, что если разделить структуру по нуждам потребителей и сделать каждый получившийся сегмент коммерческим подразделением с руководителем, отвечающим за коммерческий результат, это прояснит и укрепит

коммерческий фокус компании. Станет проще отслеживать прибыльность и принимать корректирующие меры. В рамках каждого подразделения они будут работать с разными отраслями, которым поставляют стандартные или профилированные товары.

Дальше я пытался убедить их, что крайне полезно отделить операционные задачи от задач развития и уделить больше ресурсов и внимания функциям контроля и соблюдения регламентов. В нынешнем виде все было вперемешку: один и тот же менеджер отвечал за разработку продукта и его производство, продажу и доставку. Как вы думаете, какой функции в этой ситуации уделяется максимум драгоценного времени и ресурсов?

Ответ очевиден: производству и доставке, ведь именно они выставляют счета клиентам! Счет не выставишь за «разработку новых продуктов». За это приходится платить самим. Развитие — это расходы, которые только предполагают *потенциальный* будущий доход. Поэтому развитие задвинули на задний план и оставили практически без внимания и ресурсов. У каждого менеджера имелась своя администрация (в норме, я бы сказал, когда у каждой *функции* имеется своя администрация, но здесь это было неважно, потому что функции были организованы вокруг менеджеров). Существовали параллельные и совершенно отдельные друг от друга административные системы. Поддержка и контроль были организованы очень неэффективно, оказавшись «размазанными тонким слоем» по всей компании.

Я пытался помочь компании шаг за шагом спроектировать новую «идеальную» структуру, вовлекая менеджеров в обсуждение ее логики и идеалов. Они соглашались, что это хорошая мысль — разделить операционную деятельность и развитие, сгруппировать административные ресурсы для создания своего рода критической массы, подчинить продажи коммерческим подразделениям, вывести производство за пределы новых коммерческих подразделений, чтобы оно служило, по сути, поставщиком для коммерческих блоков, и оперировать с фокусом

на коммерцию, а не на производство. Со всем этим они в принципе согласились. Но лишь в теории. Они настаивали, что не могут сами выполнить разделение, потому что их клиенты и рынки слишком «особенные».

Я попросил их объяснить, в чем состоит эта особенность. Каждый руководитель был настолько уверен в уникальности своих продуктов и клиентов, что любое их разделение казалось им катастрофой. «У нас много продуктов по специальным заказам, — говорили они, — и с учетом нашей истории и особых взаимоотношений с рядом крупных клиентов нас просто невозможно разделить, даже просто на личностном уровне».

В ходе встречи в Швейцарии я убедил основателя усилить рабочую команду. Я полагал, что, если он привлечет еще сотрудников из регионов, представителей продаж и местных менеджеров, мы получим более реалистичную и правдивую картину сложившейся ситуации. На следующий семинар было приглашено на пять человек больше. И это полностью изменило разговор. Основатель начал заседание с того, что поделился выводами, полученными во время нашей встречи в Швейцарии, и шаг за шагом изложил новую структуру, которую он собирался внедрить, и дискуссия разгорелась снова.

Однако региональные сотрудники совершенно по-другому описывали происходящее. Задержки поставок продукции, рассерженые покупатели, проблемы с качеством, трудность «достучаться» до головного офиса, неясность с тем, кто решает проблемы в этом самом головном офисе, потому что непонятно, кто за что отвечает. В результате даже локальные представители по продажам и те работали напрямую с президентом, когда надо было решать проблемы или получать четкие инструкции. Неудивительно, что президент работал круглые сутки.

Теперь, по крайней мере, они начали обсуждать между собой разные вопросы, и мне не надо было выступать одновременно и адвокатом дьявола, и интегратором. Обе роли тяжелы, а исполнять их одновременно еще тяжелее. Наконец я мог

сосредоточиться на интеграции процесса. Однако некоторые топ-менеджеры все еще настаивали на невозможности проведения структурной реформы.

Что мне было делать? Уйти? Должен признаться, у меня был соблазн оставить этого клиента. Но сдать — значило ущемить мою профессиональную гордость. Кроме того, клиенту и правда требовалась помощь. Однако только клиент может решить, что ему делать (или не делать), даже если он неправ! К тому времени я уже научился никогда не работать усерднее клиента, не стремиться к чему-либо «от имени клиента» больше, чем этого хочет, может или к этому готов сам клиент.

Я стал думать, на какое небольшое изменение для начала я мог бы их подвигнуть. Это должно было быть чем-то достаточно важным, чтобы вызвать последующую цепную реакцию в нужном направлении, но не настолько существенным, чтобы породить новые споры. Какую битву выиграть легче?

Наименее конфликтным мне показалось предложение разделить операционную деятельность и развитие. Мы сформировали (на бумаге) новый отдел развития. К его функциям отнесли разработку товаров и развитие кадрового потенциала. Все согласились с этим предложением. Отлично. Следующий шаг — договориться о коммерческих подразделениях.

Организоваться по рыночному принципу, по товарному или как-то еще? Лучше всего по рынкам — если только это реалистично. Такая организация всегда помогает выработать логический фокус и интерфейс, направленный на клиентов. Например, организация по рынкам мужских, женских и детских товаров. В качестве примера организации по товарному принципу можно взять мебель, одежду, питание. Организация по рынкам не всегда возможна или же оптимальна. В нашем конкретном случае компания производила отраслевые решения (например, особое программное обеспечение для продавцов автомобилей), но имелись у нее и универсальные продукты (которые в ряде случаев могли быть проданы тем же клиентам,

которые покупали профильные решения). Кроме того, у них были стандартные готовые товары.

Топ-менеджеры компании решили, что при организации по товарному принципу управленческий контроль будет эффективнее, нежели при организации по рынкам. Разделить рынки на логические сегменты было трудно по причине их внутреннего разнообразия. В итоге сошлись на том, чтобы организовать по продуктам. Профильные, отраслевые решения, специфичные для заданных типов компаний, были выделены в одно подразделение, профильные, но не предназначенные для производств решения — в другое, стандартизированные — в третье и «железо» — в четвертое.

В старой структуре клиенты распределялись по отделам, имеющим весьма размытые названия: корпоративный, производственный, отдел массового рынка. Было легко запутаться, и возникали споры, кому какой клиент принадлежит. Новая группировка зеленых блоков значительно упростила распределение клиентов. «Отраслевые специализированные решения» занимались разработкой специальных решений для конкретных отраслей (к примеру, для автомобильных дилеров, отелей, ресторанов, для компаний, занимающихся заготовкой мяса, и т. д.). «Неотраслевые специализированные решения» занимались разработкой специальных технологий, которые можно было бы использовать в любой отрасли. Отдел стандартизированных решений отвечал за готовые универсальные программные продукты, которые они продавали по лицензии (например, продукты Microsoft). Четвертый отдел должен был заниматься оборудованием.

Еще нам следовало очертить круг задач для головного офиса. Однако головной офис руководил также одним из регионов. Им следовало разделить функции и дать разные названия — скажем, штаб-квартиру обозначить аббревиатурой ШК, а региональное управление назвать «офис А». Я посоветовал им найти отдельное помещение для регионального офиса. Аргументом

против географического разведения двух офисов было то, что некоторые сотрудники работали одновременно и в головном, и в региональном офисе. Однако все согласилось, что вопрос о новом адресе регионального офиса все равно нужно будет решить, пусть и позже.

Предполагалось, что в каждом крупном подразделении будут свои менеджеры, отвечающие за конкретные отрасли (например, за решения для здравоохранения). В задачи регионального офиса будет входить в том числе и передача экспертной информации, предназначенной для содействия занятым в продажах сотрудникам, которые будут работать в локальных подразделениях (объединенных в кластеры «под шапкой» региональных офисов). При этом сотрудники локальных офисов, отвечающие за продажи, будут подотчетны «центральному» менеджеру по продажам. Таким образом, в каждом коммерческом блоке окажется свой менеджер по продажам и несколько сотрудников.

Как часто бывает, когда дискуссия заходит в тупик, переключение внимания на вопрос, по которому быстро достигается согласие, помогает сдвинуть с мертвой точки и решение других вопросов. Нам удалось договориться обо всем, что президент желал увидеть в новой структуре. Оставались кое-какие вопросы, но сомнения и разногласия исчезли!

Кстати, есть очень эффективный и конструктивный метод работы, если в трудный процесс обсуждения вовлечено много участников. Попросите каждого зафиксировать свои вопросы, сомнения и разногласия (если они есть). Как часто показывает это упражнение, то, что представлялось нам сомнением, можно сформулировать в качестве вопроса. А на вопрос ответить проще, чем разрешить сомнение. Наше сознание с большей готовностью принимает ответы на вопросы, нежели попытки развеять сомнения. Так объем сомнений можно уменьшить. То же самое с разногласиями: несогласие, выраженное в форме

сомнения, более конструктивно. Мы все склонны говорить «я не согласен», хотя на самом деле просто сомневаемся или хотим задать вопрос. Сомнения разрешить проще, чем разногласия. Итак, все записанные вопросы, сомнения и разногласия нужно собрать, чтобы все могли ими поделиться. Потом эти три категории нужно разложить по темам. Для этого существует много разных методов, например по темам «почему», «что», «как», «кто» и «когда».

Теперь настало время отвечать на вопросы. Сначала ответьте на вопросы «почему» (или «зачем»). Это причины самого высшего уровня: почему, зачем нужны перемены? Пусть группа сама ответит на эти вопросы. Вы можете направлять дискуссию: «Это интересный вопрос. Как бы *вы сами* на него ответили?» И умолкайте. Я отвечаю на вопросы, только когда нужно что-то объяснить касательно моих методик или инструментов структуризации.

Когда получены ответы на все «почему» и «зачем», начинается магия: многие другие вопросы разрешаются сами собой. Либо на них становится проще ответить, потому что ответы на «почему» проясняют причины, стоящие за вопросами «что», а те, в свою очередь, проясняют вопросы «как» и т. д.

Когда на все вопросы будут получены ответы, магия будет продолжать действовать: сами собой исчезнут сомнения.

В нашем случае, когда президент в конце концов решился на новую структуру, мы разработали план ее внедрения.

В него вошли следующие ключевые элементы:

1. Сроки внедрения и начала функционирования новой структуры.
2. Сроки начала ее внедрения.
3. Сроки назначения менеджеров (поименно) на новые позиции (приказом президента).
4. Сроки информирования сотрудников о введении новой структуры.

5. Составление информационного плана для одновременного оповещения всех сотрудников.
6. Сроки и способы изменения системы управленческой информации, которая должна отразить новую структуру.
7. Составление плана по непосредственному переходу на новую структуру.

В план вошли также имена ответственных лиц и прочие детали.

В конечном счете все получилось: они внедрили новую структуру! Благодаря ей в бизнес-подразделениях происходит четкое распределение клиентов, усилен коммерческий фокус в зеленых блоках, ясно расписана ответственность, произведена консолидация и централизация административных ресурсов, радикально сокращен радиус контроля управляющего директора и сформировано четкое понимание функций штаб-квартиры и регионов.





Рис. 21. Высший уровень организационной структуры. Это первый проект, одобренный всеми. Большое количество деталей, имеющихся в каждом блоке, не отражены в данной схеме, поскольку в этом нет ни обучающей, ни практической необходимости.

ГЛАВА

4

ИНТЕГРАЦИЯ ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ

Кейс второй

**ОБЪЕДИНЕННАЯ
& ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ**

Одна из самых сложных задач, с которой я столкнулся в качестве консультанта по управлению, — это интеграция после слияния.

Три компании слились в одну корпорацию. Структура сама по себе не была особенно сложной, но сам процесс слияния всегда труден по своей природе.

Вот мое определение процесса интеграции после слияния:

Целью интеграционного процесса после слияния является обеспечение того, что новая корпорация вберет в себя все типы деятельности, а новая операционная структура отразит все те исходные интенции, которые обусловили слияние, при этом функциональные подсистемы и рабочие процессы будут согласованы, а различные ценности и культуры как можно скорее составят единый сплав.

Слияние происходит, когда две (или более) компании желают объединиться ради увеличения собственной доходности и получения синергетического эффекта. Слияние отличается от *поглощения*, когда одна компания приобретает другую и либо владеет ею, либо делает ее частью своей структуры. Слияние происходит, когда компании соглашаются объединиться на равных, часто образуя новое юридическое лицо.

В данном случае слияние оказалось особенно трудным по причинам присутствия дополнительных политических факторов, связанных со статусом собственности компаний. Из трех компаний две принадлежали местным муниципалитетам, а одна — государству совместно с местным муниципалитетом.

Поэтому некоторые стратегические решения не были связаны с соображениями чистой выгоды в соотношении расходов и доходов. Соглашение о слиянии содержало много подробностей, включая вопросы локализации штаб-квартиры и остальных значимых подразделений, а также вопросы распределения функций. Эти ограничения были обусловлены политическими решениями и вели к формированию обширной с географической точки зрения организации.

Слияние — задача всегда сложная и, как показывают различные исследования, зачастую провальная; либо должны пройти долгие годы, прежде чем будут осуществлены цели, лежавшие когда-то в основе решения о слиянии.

Выдержка из исследования *The Economist*:

Анализ трехсот крупных слияний, состоявшихся за последние десять лет, показал, что в 57% случаев слияния повлекли снижение стоимости акций компаний ниже среднего по отрасли²².

Выдержка из исследования *Business Week*, которое журнал проводил в середине 1990-х гг.:

Анализ ста пятидесяти сделок в размере от 500 миллионов долларов показал, что более чем в половине случаев слияния разрушили акционерный капитал, а в трети случаев улучшения были крайне незначительными²³.

²² См. статью: Ashkenas, Ron, DeMonaco, Ron, Francis, Suzanne, "Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions", *Harvard Business Review*, January-February, 1998.

²³ Mark Feldman, Michael Spratt, *Five Frogs on a Log: A CEO's Field Guide to Accelerating the Transition in Mergers, Acquisitions, and Gut Wrenching Change*. New York: HarperCollins, 1999.

Вот каковы, по моим наблюдениям, типичные неудачи при слиянии:

- ✓ Достичь синергии, ведущей к увеличению бизнеса, не получается.
- ✓ Долгие переговоры отвлекают от основного занятия — бизнеса.
- ✓ Руководство занимается бюджетированием вместо бизнес-планов.
- ✓ Основное внимание сконцентрировано на снижении затрат и сокращении рабочих мест.
- ✓ Интеграция идет слишком долго.
- ✓ Лидеры организации прекращают играть ту роль, которую должны играть: вместо того чтобы вдохновлять сотрудников и заниматься руководством, они оказываются привязаны к своим рабочим столам, увязнув в потоке административной и операционной работы.
- ✓ Синдром «поживем — увидим» убивает энергию и энтузиазм.

Поэтому я был настроен вложить всю свою энергию и дипломатические способности, чтобы убедить клиента не совершать всех этих ошибок.

Слияние трех стареющих компаний совсем не гарантирует рождение новой здоровой корпорации!

Все три компании, которым предстояло слияние, находились на позднем этапе жизненного цикла, называемого доктором Адизесом *аристократией*. Этот термин означает то, что в компании форма стала важнее функции. В аристократических компаниях работают жесткие системы контроля, когда гибкость существенно ограничивается. В них избегают рисков. Разнообразие товаров и услуг регулируется скорее принципом эффективности для компании, а не пользы для потребителя. Компании на аристократическом этапе зачастую либо являются

монополиями, либо имеют мало конкурентов. У потребителей нет альтернативы, кроме как продолжать покупать у этой компании, даже если они ею недовольны. Аристократические компании решительно противостоят переменам, и только глубокий кризис может заставить их работать на «омоложение».

Именно так обстояли дела в данном случае: внешняя угроза потребовала радикальных действий. Три компании столкнулись с масштабным изменением рынка, к которому надо было как-то приспособливаться: их товар был либерализован государственным указом. Раньше они *de facto* обладали монополией, которая поддерживалась государственным законодательством. Когда же пали правовые барьеры на вход на их рынок, эти компании потеряли защиту, которой пользовались до сих пор. Внезапно они обнаружили себя в радикально новых условиях: правила игры изменились. Их могли легко «побить или поглотить» крупные международные корпорации в этой отрасли. Естественная реакция в такой ситуации — объединиться, не столько из-за большого желания, сколько с целью набрать критическую массу, необходимую для выживания.

Трем этим компаниям прежде всегда удавалось избежать конкуренции между собой, потому что каждая обслуживала свой специфический рынок, на котором две другие не работали. Акционеры и руководство явно ожидали, что более крупная и сильная корпорация сможет удержать все свои рыночные ниши и автоматически станет еще более успешной. Но для трех стареющих компаний слияние не гарантировало ни оздоровления, ни омоложения. Мне же казалось более вероятным, что три аристократические компании среднего масштаба превратятся в одну более крупную аристократическую компанию, — если только их ценности, миссия, структура и стратегии радикальным образом не изменятся.

Все три компании гордились тем, что их предприятия были ключевыми в их регионах. Поэтому в ходе переговоров о слиянии постоянно звучали патриотические мотивы: куда

следует поместить штаб-квартиру, кому отдать самые важные функции, из какой команды выбрать президента новой корпорации (и кто им станет, конечно), как будет называться новая компания и прочие стороны статуса и юридические нюансы. Большую часть вопросов решили в соглашении о слиянии, но все равно осталось много спорного — о том, где «они» и где «мы».

Меня²⁴ пригласил новый президент только что организованной корпорации в качестве советника по интеграционному процессу, который сопровождает слияние. До этого он был президентом одной из трех компаний. Все три руководителя объединявшихся компаний рассматривались в качестве кандидатов на эту должность. У всех троих были сторонники и противники, и обсуждения порой переходили грань вежливости, но в конце концов все утряслось. Сложность состояла в том, что новый президент не был волен подбирать себе команду. Ему пришлось включить в нее двух своих бывших соперников и еще нескольких человек. Как часто в случае слияний, таковы были условия сделки.

Интересно, что эти три президента в свое время договорились между собой о слиянии и убедили акционеров своих компаний в его необходимости. Тот, кого в итоге выбрали президентом новой корпорации, был единственным рекомендовавшим на эту позицию стороннего кандидата.

ПОВЕСТКА ПЕРВЫХ 100 ДНЕЙ

Первым делом мы с новым президентом договорились, что я помогу ему определить, что должно произойти в первые 100 дней после слияния. В подобной ситуации (такой, как слияние

²⁴ Говоря про себя, я имею в виду мою команду. В то время в нее входило 15 экспертов.

трех компаний) президент легко может оказаться втянутым во внутренние распри по текущим оперативным вопросам, что совершенно не оставит ни времени, ни сил сделать первые стратегические шаги в направлении выбранного курса.

Поэтому первые 100 дней очень важны именно для президента, хотя другие ключевые сотрудники тоже должны быть привлечены к участию в процессе. Менеджеры, ключевые специалисты, лидеры профсоюзов, другие сотрудники, опытные и наделенные властью, — вовлечены должны быть все, если вы хотите, чтобы внедряемые перемены снискали поддержку.

Первые 100 дней играют символическую и определяющую роль. В течение этого периода новый руководитель пользуется кредитом доверия. В компании царят позитивные ожидания, и его еще не воспринимают как «часть проблемы». Это достаточно долгий период — около трех месяцев, — чтобы достичь реального прогресса, но при этом достаточно короткий для того, чтобы, оглянувшись назад, с удивлением обнаружить большие свершения. Здесь-то и закладывается основа нового энергетического импульса и формируется кредит доверия. Первые активные шаги в сторону реализации стратегических намерений, сделанные в эти 100 дней, — это ключ к успешному внедрению новой стратегии и новой структуры. Это элемент построения доверия и уважения.

События, которые я описываю в этой главе, произошли в первые двенадцать месяцев, но в общем и целом я работал с этим клиентом на протяжении пяти лет.

Список дел президента на первые 100 дней был простым, но впечатляющим:

- Определить видение и миссию новой корпорации.
- Определить основные стратегические цели и задачи.
- Создать новую организационную структуру.
- Выявить все ключевые точки роста и начать работу над их развитием.

- Выявить все процедуры и процессы, которые должны быть унифицированы и оптимизированы, и начать работу по улучшению.
- Обеспечить широкую вовлеченность персонала на каждом шаге.

Итак, первый пункт нашей повестки — формирование видения и миссии корпорации. При подготовке мы договорились отталкиваться от стратегических причин, вызвавших слияние. Предстояло прояснить все *почему* и *зачем*, сформулировать их таким образом, чтобы получить широкую поддержку акционеров, руководителей и сотрудников. Перечень причин следовало повторять, пока все не выучат их наизусть. Он также должен был служить напоминанием или руководством для выбора правильного курса действий при возникновении конфликтов по поводу стратегии и структуры.

ПЕРВЫЙ ШАГ: ПРОРАБОТКА ПРИЧИН И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СЛИЯНИЯ

Причины слияния — все *почему* — были проанализированы на двухдневном совещании, в котором участвовали: представляющие акционеров члены совета директоров (включая председателя); высшее руководство всех трех компаний; ключевые сотрудники (опытные работники, сотрудники, активно выражающие свою позицию, неформальные лидеры) и лидеры профсоюзов. Набралось около сорока человек! Многовато для комфортного общения. В такой большой и многоликой группе обсуждение нужно тщательно контролировать. Внимание должно быть сосредоточено на том, что представляет общий интерес. Нужно следить, чтобы никто не перетягивал одеяло на себя, ставя во главу угла свой личный интерес. Важный для всех «общий знаменатель» совещания был очевиден: правовые и финансовые формальности слияния улажены, как теперь сделать *так, чтобы все заработало?*

Слияние — это как брак по расчету. Это чисто прагматический брак, движимый скорее внешними угрозами, нежели возможностями. Стороны идут на слияние, чтобы их не поглотили конкуренты, которые придут и захватят рынок, если нынешние его игроки не будут достаточно сильными и не смогут это предотвратить. Ситуация усложняется, если сливаются не две, как обычно, а три компании сразу. Мне нужно было настроить участников на позитивную волну и общение без столкновений.

Президент поприветствовал всех и поделился своими ожиданиями от совещания, а также рассказал о предстоящих шагах. Некоторые участники не были знакомы ни между собой, ни со мной, так что для начала мы представились друг другу. Потом я прочел краткую лекцию о теории жизненного цикла корпораций, развиваемой доктором Адизесом, и высказал некоторые соображения о том, чем и как ограничена энергия, содержащаяся в любой системе, и как вредно для компании, если ее энергия растрачивается впустую на внутренние распри.

Мы с президентом подготовили план предстоящей работы на ближайшие двенадцать месяцев:

- Укрепить понимание, почему мы вместе.
- Выстроить взаимное доверие и уважение.
- Выработать новую концепцию и миссию.
- Разработать новую структуру, согласовав ее с миссией.
- Согласовать, усовершенствовать и синхронизировать рабочие процессы.
- Развести разные процессы, чтобы избежать влияния проблем, напрямую не связанных со слиянием, и не повредить процессу интеграции. К примеру, разделить правовые процедуры и процесс интеграции после слияния, процесс сокращения рабочей силы, необходимые улучшения, не связанные с процессом слияния, и т. д.
- Сделать все это быстро.

На первом заседании обсуждался первый пункт плана — вопрос о причинах слияния. Почему слияние было хорошей идеей? Как избежать разделения на «наших» и «ваших» среди сотрудников трех объединенных компаний? Каждый шаг потребует сознательных усилий, чтобы сформировать взаимное доверие и уважение, и совещание станет отличной стартовой возможностью для этого.

Участники определили, что значит быть «компанией мирового уровня в своей отрасли», отвечая на простой вопрос: «Какие черты свойственны самой лучшей компании в мире?» На этой основе мы определили, какие ценности нужно сформировать, чтобы компания стала соответствовать этому образу и закрепи-лась в нем. Мозговой штурм, организованный во время совещания, дал нам информационный импульс для определения миссии компании («Какова наша главная задача на следующие четыре года?»). Над формулировкой мы работали уже на следующем этапе, пару недель спустя.

Определения компании мирового уровня были сгруппированы по темам. Конечный результат выглядел так.

Культура поддержки:

- Адаптивность и динамичная культура, основанная на ценностях и видении.
- Прозрачность.
- Взаимное доверие и уважение.
- Гибкость, готовность к переменам.
- Преданность делу.
- Готовность принять на себя ответственность.

Эффективная и целесообразная организационная структура:

- Функциональность и эффективность.
- Четкость и ясность задач и обязанностей.

- Структура принятия решений, которая способствует их внедрению.
- Структура поощрений, которая способствует достижению целей.

Стратегическое согласование:

- Миссия, расписанная на задачи.
- Концентрация на результатах и отдаче.
- Установление своих стратегических приоритетов, а не пассивное следование.
- Эффективное управление информационными системами.

Высокое качество основной деятельности:

- Ориентация на клиента.
- Качество услуг в приоритете.
- Постоянное освоение новых технологий.
- Продукты и услуги высокого качества.
- Эффективность и результативность.
- Постоянное развитие человеческого капитала.
- Финансовый контроль и отлаженные системы.

Свидетельства успеха:

- Рост доли рынка.
- Образование новых дочерних предприятий и бизнесов.
- Высокая отдача от вложений.
- Привлечение и удержание талантливых людей.
- Эффективность затрат.
- Рост взаимного доверия и уважения.

Интересно, что с какой бы компанией я ни работал, будь то в частном или государственном секторе, этот перечень всегда выглядит примерно одинаково. Повсюду, независимо от отрасли,

географии или рода деятельности, представления о «самой лучшей компании в мире» очень схожие. Я считаю, что перечисленные пункты очень хорошо описывают успешную компанию в любой отрасли. Мы пользовались этим списком в качестве контрольного при ежегодном анализе деятельности (в течение пяти лет моей работы с этим клиентом). Мы оценивали, в каких областях достигнут прогресс, чего мы добились и в каких областях отстали.

Для поддержки развития — чтобы стать компанией мирового уровня — участниками совещания были названы три ключевые ценности: жизнеспособность, результативность и интеграция. Эти характеристики должны присутствовать во всех наших начинаниях. Ценности ли это сами по себе, должно ли их быть только три — не имеет значения. Не надо, чтобы ценностей было слишком много (это может создать путаницу), но и три — не магическая цифра. В нашем случае они стали результатом обсуждения длинного перечня ценностей, разбитых по категориям и объединенных в эти три.

В конце первого заседания мы опять коснулись ожиданий акционеров относительно финансовых результатов, которые содержались в программе слияния (основополагающем документе, сопровождающем слияние). Ожидания были весьма амбициозными и все же достижимыми: 12% годового дохода на капитал и значительный рост EBITDA²⁵, а также значительный рост доходов и прибыли от нового бизнеса. Мы зарядились позитивной энергией и создали базу для строительства новой корпорации в следующие недели и месяцы.

²⁵ EBITDA (англ. — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — в финансовом анализе и бухучете единица измерения прибыли, получаемой компанией от использования текущих активов и операционной деятельности по продуктам, которые она производит и продает, а также заменитель показателя движения денежных средств.

РАЗРАБОТКА МИССИИ ДЛЯ НОВОЙ КОРПОРАЦИИ

В течение короткого времени руководители трех старых компаний вместе с ключевыми сотрудниками сформировали так называемую интеграционную команду. В ней было около тридцати человек, и мы встречались с ними раз в три недели, чтобы выработать направления для процессов, следующих за слиянием, ставить новые задачи и проверять выполнение предыдущих. Я участвовал в этих совещаниях в качестве интегратора и ведущего. Затем мы зеркально создали подобные интеграционные команды на нижестоящих уровнях организации.

На первой встрече интеграционной команды мы сформулировали новую миссию корпорации. Фокус в ней делался на изменениях в общем курсе, в основной деятельности и в целях компании. Ниже приведены ключевые элементы миссии, важные для будущей организационной структуры.

- Стать интегрированной компанией (то есть достичь успешной интеграции после слияния).
- Разработать и внедрить на рынок более широкий выбор товаров и услуг.
- Занять доминирующую позицию на рынке, частично благодаря стратегическим альянсам.
- Выйти на международный рынок в конкретных нишах.

Я вижу основополагающую цель миссии в том, чтобы ею делились и в нее вникали внутри компании. Она *не предназначена* для окружающего мира. Потребителям совершенно все равно, какая у вас миссия. Их волнуют только ваши товары и услуги. Миссию компании не следует путать с рекламным слоганом. Миссия должна быть развернутой, с четким пониманием возможностей и угроз для компании, а также способов работы с ними. Если миссию пишут только для того,

чтобы повесить на стенку, если в нее никто не верит — ее не будут воспринимать всерьез. Для формулировки миссии нужен особенный подход; к этой работе необходимо относиться серьезно. Миссия должна быть важным импульсом для деятельности компании. Потребители видят только результаты, миссия же позволяет достичь совершенства во всех ваших делах.

Затем мы определили цели и задачи. Они вышли далеко за пределы грандиозных финансовых планов, которых требовали акционеры. Уровень заинтересованности в этом процессе как руководителей, так и рядовых сотрудников был высок. Стоит подробнее рассказать о полученной структуре и ее руководителях.

СОЗДАНИЕ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Новая корпорация работала не в вакууме. По соглашению о слиянии была сформирована промежуточная структура. «Старые» руководители трех компаний были поставлены во главе разных подразделений, а поскольку суммарно компании имели более тридцати филиалов, работа не должна была прерываться. На уровне подразделений никаких структурных изменений пока не проводилось. Но перед президентом стояла задача определить новую структуру для новой корпорации и получить одобрение совета директоров.

Была опасность, что временная структура вскоре станет препятствием для формирования новой: казалось, некоторые «старые» руководители слишком уж рады своим «промежуточным» должностям. Действовать приходилось быстро. Следующая наша сессия прошла всего через пару недель после того, как мы сформулировали миссию, и на повестке стояла серьезная работа над новой структурой.

Соглашение о слиянии предполагало, что компанию структурируют в качестве головного предприятия²⁶ с дочерними предприятиями в полной собственности, а также с партнерскими компаниями (где у головного предприятия будет доля меньше чем 100%, но как минимум 51%). Головная компания будет проводить собрания акционеров крупнейших своих «дочек», и ее руководящий аппарат будет осуществлять текущий контроль над казначейством и финансами, над развитием, а также над стратегическими приоритетами и информацией. Таким образом, интересы акционеров будут представлены головной компанией, и им не придется вмешиваться в деятельность дочерних компаний. Между тем топ-менеджмент дочерних компаний получит оперативные полномочия, как в любой самостоятельной компании.

Преимуществом такой структуры, в дополнение к контролю, является возможность разделять финансовые потоки корпорации через отдельные бизнес-подразделения, сохраняя при этом бренд неизменным. Когда каждый новый товар или услуга выпускаются под единым брендом с общим корпоративным именем, это создает впечатление надежности и преемственности (в наименованиях всех трех компаний фигурировали названия *конкретных товаров*, и в корпорации эти названия сохранились); общественное представление о бренде улучшается, что ведет к росту продаж.

Некоторые дочерние компании обладали значительными активами. И, как следствие, соглашение о слиянии содержало больше деталей и рекомендаций, чем обычно требуется с точки зрения законодательства в отношении акционерных

²⁶ Некоторые читатели знакомы с термином «холдинг», выступающий «шляпой» для общей структуры, но в данном случае речь не об этом. Правовые последствия статусов *головной компании* и *холдинга* различаются. Холдинговая компания не занимается оперативной деятельностью, кроме как в целях управления другими компаниями. Головное же предприятие ведет активную торговую деятельность. Обычно оно управляет своими собственными предприятиями и приобретает дочерние компании в целях инвестиций или для развития собственной деятельности.

предприятий, — для того чтобы гарантировать, что решения по инвестициям будут приниматься на общем собрании акционеров (в головной компании).

Ранее сформулированная в виде краткого набора пунктов миссия дала нам хороший импульс для разработки структуры. Мы договорились о принципах раскраски блоков: какие блоки будут зелеными (зеленые блоки являются центрами доходов — см. главу 2). Мы также сошлись во мнении о необходимости отделения текущей оперативной деятельности от долгосрочного развития. По этой теме обычно бывает непросто достичь согласия. Для руководителей типично желание контролировать как оперативную деятельность своих подразделений, так и функцию его развития. Возможно, так происходит потому, что они понимают: краткосрочные задачи неизбежно получают приоритет над долгосрочными, и если «их» товары и услуги будут разрабатываться под чужим руководством, это усложнит оперативную деятельность. Они хотят контролировать и текущую деятельность, и задачи развития, чтобы никто другой не вмешивался.

Но именно по этой причине два этих вида деятельности должны быть разделены. Если развитие подчинено тому же менеджеру, который отвечает за текущие операции, никакого развития не будет. Причина проста: за развитие приходится платить самому. Я уже говорил об этом выше, но эту идею важно запомнить. Развитие в любой момент времени, выступающий нашим «настоящим», является нежелательной статьей расходов, в то время как рутинная текущая деятельность — это наш хлеб с маслом: только непосредственная продажа позволяет выставить счет клиенту.

Любопытный момент: подчинение текущей оперативной работы и деятельности по развитию одному и тому же руководителю позволяет избежать конфликтов. Может казаться, будто все хорошо: отсутствуют и трения, и споры. Но дело в том, что конфликт между двумя этими функциями необходим и полезен.

Определенные трения и споры необходимы. Подсказка содержится в самом термине: понятие развития предполагает прогресс, изменения, улучшение. Что бы ни было в настоящий момент, оно не совершенно. Напротив, для успешной оперативной деятельности важно верить, что товары, которые мы сейчас продаем, вполне хороши. Поэтому развитие нужно оберегать, отделяя его от оперативной деятельности, выводя из-под ее подчинения.

Мы также согласились объединить административные и внутренние службы, чтобы не было параллельных систем во всех трех компаниях и чтобы эти службы располагались в головной компании. С такими основополагающими принципами мы были готовы начать распределение зеленых блоков. Были созданы два зеленых центра прибыли. Один должен был заниматься коммерческой деятельностью на потребительском рынке (работая с частными и корпоративными клиентами), другой — управлением товарооборотом (и финансовым управлением как одним из его видов). Над этим решением мы спорили долго и жарко, но когда наконец договорились, стало возможно распределить по этим блокам разные филиалы и решить, какие прочие функции разместятся под ними. В течение последующих двух месяцев все было выполнено и все детали и подробности учтены.

Некоторые топ-менеджеры, возможно, думали, что я больше мучитель, чем учитель, но я держался своего курса и старался помочь клиенту построить самолет, который полетит. Меня для этого наняли, поэтому я работал по принципам, которые гарантировали создание хорошей структуры. В то же время мне приходилось все время «прощупывать почву» и искать допустимые отклонения от принципов. Было непросто, особенно потому, что в каждой отрасли есть свои характерные черты. Это одно из достоинств моей работы: требуется широта взглядов и скорость освоения новых знаний. На стороне клиента всегда найдутся очень умные и опытные люди, которые будут

противостоять вашим теориям и принципам, потому что: а) их практический опыт ведет к другим решениям (которые могут быть лучше моих!) или б) у них может быть личная заинтересованность в создании собственной империи.

Мне приходилось создавать структуру, вовлекая в процесс сотрудников нескольких уровней: менеджеров высшего и среднего звена, рядовых сотрудников и лидеров профсоюзов, всех высококлассных специалистов, а также людей, обладающих идеями, властью, влиянием или полномочиями²⁷. Замечу, что это чрезвычайно ответственный метод проектирования структуры. Необходимо точно знать, что и зачем ты делаешь, иначе все развалится. Вы должны быть опытным лидером как в плане направления самого процесса, так и в плане синтезирования выводов из обсуждений, основанных на понимании и здравом смысле. Не хочу добавлять себе важности, но во главе такого дела должен стоять человек, способный сохранять объективность, чего трудно ожидать от заинтересованных сторон. Президент не может одновременно руководить процессом и принимать решения. Ему будет мешать личная заинтересованность, из-за чего трудно видеть общую картину и самого процесса, и необходимых выводов из него. Но хотя такой подход к проектированию структуры наиболее сложен, он и наиболее эффективен, так как вовлечение разных участников в процесс открытого обсуждения повышает вероятность того, что нововведения будут приняты и внедрены.

Закончив с зелеными блоками, мы сформировали красные — центры затрат. Сам лейбл «центр затрат» имеет несколько

²⁷ Компоненты понятия контроля разнообразны и трудноопределимы. Доктор Ицхак Адизес называет их CAPI: объединенные полномочия, власть и влияние (Coalesced Authority, Power and Influence). CAPI можно обнаружить как у индивидуального лица, так и у команды. *Объединенные* они потому, что, когда все элементы сведены вместе, у такого лица или команды есть *полномочия* принимать решения, *власть* наказывать тех, кто сопротивляется выполнять решения, и *влияние* для того, чтобы убеждать людей в пользу своего решения.

непозитивные оттенки смысла, однако точно передает суть дела. Целью центра затрат является либо контроль, либо поддержка, либо обслуживание зеленого центра прибыли. Важный принцип: зеленый блок (центр прибыли) не может подчиняться красному (центру затрат). Во главе должен быть зеленый блок, иначе вы разрушите движущие силы организации. В рамках зеленого центра прибыли будут красные блоки, принадлежащие непосредственно этому центру прибыли. Самое лучшее решение — чтобы центр затрат был непосредственной частью центра прибыли: в этом случае у центра прибыли будет полный контроль над своими расходами.

Единственные центры затрат, которые могут находиться вне центров прибыли, — это отделы, контролирующие или производящие аудит центров прибыли: отдел контроля качества, контроля бизнеса, а также такие функции развития, как исследования и разработки, отделенные от операционной деятельности, что было описано раньше. Иногда для создания центров затрат отдельно от центров прибылей могут быть другие причины. Например:

- Центр затрат оказывает услуги более чем одному центру прибыли.
- Нужно добиться единообразия посредством новых систем, которым будет полезно отделение от зеленых центров прибыли.
- Другие соображения, такие как экономия на росте масштабов или стремление собрать профессиональные знания в одном месте. Этого можно добиться *географически* (разместив красные ресурсы вместе в одном и том же пространстве), только красные функции по-прежнему будут принадлежать и подчиняться напрямую разным зеленым блокам.

Мы основали один центр затрат — отдел развития бизнеса и товаров — и один желтый блок общекорпоративных служб. Цель желтого блока — оказание услуг внутри организации по себестоимости. Желтый блок может обслуживать

как зеленые (центры прибыли), так и красные блоки (центры затрат). Сложность состоит в том, что для желтого блока нужно определить и понять структуру затрат и то, к чему эти затраты относятся. Какие включить накладные расходы? Как избежать двойного учета в отношении обслуживаемых блоков? Некоторые расходы распределяются напрямую на все блоки, и если распределять их также и на желтые блоки, то получится, что мы учитываем их дважды, ведь желтый блок будет косвенным образом выставлять их внутренним клиентам. Необходимо сформулировать принципы учета для расчета стоимости услуг желтого блока, и зеленые блоки будут покупать их услуги напрямую после определения необходимого объема. Это требует переговоров и составления контракта для того, чтобы в зеленом блоке осознавали, что за эти ресурсы необходимо платить (они не бесплатны и не безграничны), а также чтобы гарантировать эффективность желтых подразделений и разумный учет затрат.

Интересно было наблюдать, как потом зеленые и красные блоки пересматривали свои требования по отношению к административным службам. Они учились принимать сознательные решения о необходимых объемах бухгалтерского учета, кадрового обслуживания, информационных технологий, управления имуществом, хозяйственных работ и т. д. Я уверен: когда стоимость таких услуг является предметом переговоров и выставляется в форме счетов, а не просто распределяется в форме абстрактной процентной доли, это стимулирует сознательное отношение. И организация становится более эффективной.

У нас появилась структура для головной компании: корпоративная структура. Головная компания состояла из президента и руководства, в которое вошли финансовый директор, бизнес-контролер, директор по персоналу, защите труда и безопасности, директор по связям с общественностью, директор по управлению рисками и несколько человек на других административных должностях. В дополнение в структуру головной компании мы включили подразделение общекорпоративных

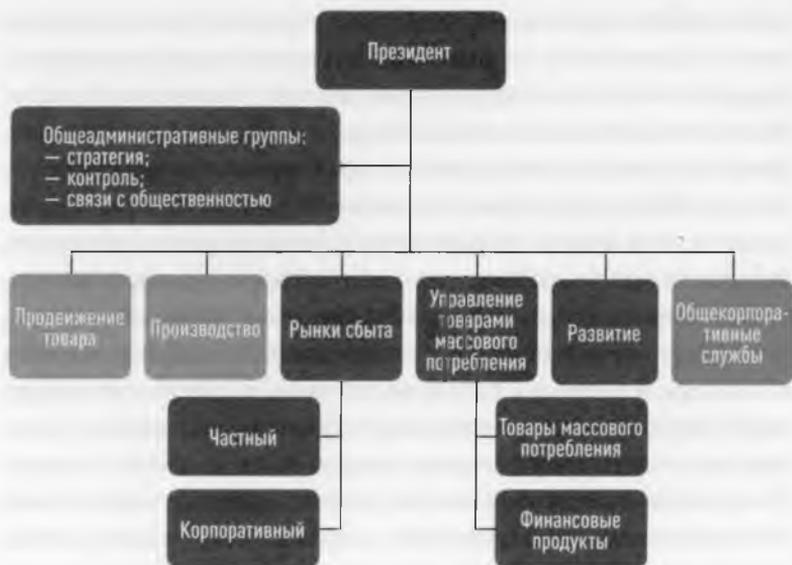


Рис. 22. Здесь показан высший уровень корпоративной структуры. Эту структуру мы разработали в первые 100 дней. Сейчас, спустя 15 лет, в компании по-прежнему примерно такая же структура.

служб с целью придания ему дополнительного веса: ему предстояло выполнять важную функцию при стандартизации административных процедур в новой корпорации.

Для клиента, работающего в отрасли товаров массового потребления, отдел торговли был весьма важен. Его тоже следовало укрупнять, собрав из трех средних по размеру отделов разных компаний. Поскольку этот отдел за день мог заработать или потерять больше, чем некоторые другие подразделения за год, его тоже разместили в головной компании. Это стало частью планирования стратегического контроля над значительными рисками и активами.

Теперь у нас было два зеленых и один красный блок. В подчинении каждого бизнес-подразделения находилось несколько

дочерних компаний. Управляющего директора каждого бизнес-подразделения должны нанимать непосредственно в головной компании, а остальные сотрудники будут приниматься на работу напрямую самими «дочками». Управляющий директор каждого филиала должен подчиняться управляющему директору соответствующего бизнес-подразделения.

Следующий шаг — направить этот процесс по структуре вниз: следовало разобрать структуру каждого филиала по очереди и подумать, что можно и нужно объединить.

Среди сотен деталей, которые требовалось обсудить, был вопрос о том, кто войдет в состав руководящей команды корпорации. Эта команда — высшее руководство организации, она отвечает за текущие задачи управления бизнесом. Члены этой команды обладают исполнительными полномочиями, которыми их наделили акционеры через институт совета директоров.

В нашу корпоративную руководящую команду были включены президент, финансовый директор, директор по управлению рисками, директор по связям с общественностью и главы двух зеленых блоков.

СОГЛАСОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ С НОВОЙ СТРУКТУРОЙ

Теперь нужно было посмотреть на управленческие информационные системы, системы отчетности и системы отслеживания прибыли через призму следующей задачи: как построить и откалибровать системы для новой, более крупной корпорации, как привести их в соответствие с новой структурой. На эту тему можно написать отдельную книгу. Изменение и согласование управленческих информационных систем в ходе реструктуризации организации можно сравнить с заменой труб (водоснабжения, теплоснабжения и канализации) и электропроводки

во время реставрации старого дома. Реструктуризация — это лишь полдела. Если не перенаправить информационные потоки в соответствии с нуждами новой структуры (и ее новыми задачами), компания будет терять как в эффективности, так и в результативности.

ИТОГ: КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УСПЕШНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ

Проект получился очень успешный. Мы построили новую структуру, благодаря которой компания смогла достичь больше намеченного (учитывая жесткие цели и временные рамки) как в своем исходном бизнесе, так и в новых направлениях деятельности на новых рынках. Нам удалось достичь стратегических целей посредством тщательно спроектированной структуры! Интеграция после слияния тоже прошла очень удачно. Быстро образовалась *одна* компания с *единой* культурой. Я убежден: это произошло потому, что мы заострили внимание на будущем и на внешних возможностях и угрозах, вместо того чтобы позволить ностальгировать по старым временам. Были и другие ключевые факторы успеха:

- Мы помогли клиенту быстро провести все необходимые изменения.
- На каждом уровне процесс принятия решений: а) включал в себя сотрудников, которые могли обеспечить успех внедрения, б) использовал полномочия президента и в) подкреплялся четкими решениями президента.
- Мы выработали стандарт: «Нормально — это приемлемо». Благодаря этому люди не тратили время на бесконечные расчеты и поправки. Я предложил им в качестве лозунга формулу «Лучше примерно правильно, чем совсем не правильно» — парафраз высказывания доктора Ицхака Адизеса,

писавшего: «Бюрократы предпочитают наверняка ошибиться, вместо того чтобы оказаться отчасти правыми»).

- Топ-менеджмент был активно вовлечен в деятельность своих подразделений, проводя встречи с сотрудниками, участвуя и созидавая, вместо того чтобы сидеть за столами и планировать.
- Мы привлекли множество сотрудников к участию в проектировании процессов после слияния (включая стратегическое направление, информационные системы, системы отчетности и поощрений): они получили право голоса и стали не просто зрителями, но ответственными и гордыми эмиссарами перемен.
- Мы выстроили взаимное уважение и доверие посредством выявления общих интересов с помощью прозрачных процедур.
- Мы сохраняли набранный темп в течение нескольких лет; каждый год мы возвращались к обсуждению стратегических задач и расширяли их.
- В компании потратили значительные ресурсы на проведение внутренних (и внешних) информационных кампаний и на информирование людей о ходе интеграции.

По сути, все вышеперечисленные пункты можно свести к одному: *структура, которую мы сформировали, создала среду для успешного слияния и позволила приступить к реализации стратегии.*

ГЛАВА

5

КАК РЕСТРУК- ТУРИРОВАТЬ КОМПАНИЮ С НЕЗАМЕНИМЫМ ОСНОВАТЕЛЕМ

Кейс третий

СОТРУДНИЧЕСТВО
& КОНТРОЛЬ

Несколько лет назад я работал с одной крупной восточноевропейской компанией, которая производила сельскохозяйственную технику, занималась земледелием и скотоводством.

В основном продукция реализовывалась на местном рынке, но немалая часть шла и на экспорт. В то время, когда я познакомился с основателем, это была уже крупная компания. Им требовалась помощь в решении некоторых текущих вопросов, но уже при первой встрече я уловил, что проблемы компании лежат гораздо глубже оперативного уровня.

У компании было два основателя. Точнее, они приватизировали компанию в начале 1990-х годов после распада коммунистического блока, в который тогда входила страна. До приватизации это предприятие было хорошо известной государственной компанией. Новые владельцы, оставив прежнее название, попытались поменять все остальное. Они купили предприятие по очень низкой цене, но оно, по сути, было банкротом. Зброшенные постройки, огромный список необходимых ремонтных работ, устаревшая продукция, абсолютно немотивированные сотрудники — такое положение дел царило на большинстве предприятий бывшего коммунистического блока. Единственным реальным активом были обширные орошаемые угодья размером с небольшую западноевропейскую страну.

Будучи умными предпринимателями, основатели смогли достичь соглашений с кредиторами об аннулировании долгов. Они также убедили международный инвестиционный фонд купить почти 20% акций и, таким образом, получили средства для инвестирования в новые производственные постройки и оборудование. Один из основателей, явный интроверт, отличался хорошей организованностью, а другой был его противоположностью — креативным экстравертом. Дополняя друг

друга, они могли бы составить отличную команду, не умудрись они распределить функции между собой совершенно безнадежным образом.

Во-первых, они не договорились, кто из них будет президентом, поэтому у компании появилось два лидера, но не было того, кто принимал бы окончательные решения. Сотрудники пребывали в замешательстве и не понимали, кого следует слушать, когда два основателя давали разные — а то и противоречивые — указания. Такие ситуации возникали нередко, и они порождали конфликты и между самими основателями компании. Тот из партнеров, который отличался организованностью, возглавлял развитие бизнеса, а тот, который обладал развитыми творческими способностями, отвечал за текущие оперативные процессы. Собственно, только эти функции были четко заданы, в остальных же делах они участвовали оба, причем на любом уровне и в обязательном порядке. У каждого были собственные любимые проекты, на которые они тратили много времени и ресурсов, не учитывая стратегические соображения и приоритеты. Сотрудники обсуждали это между собой с некоторым ощущением безнадежности.

Оба основателя были очень трудолюбивыми и способными. Возможно, по этой причине менеджеры в их подчинении оказались довольно слабыми управляющими. Некоторые из них имели большой стаж работы в этой компании, и их продвигали за выслугу лет и практические навыки, а не за управленческие таланты. Но справедливости ради стоит отметить, что и хорошему руководителю там пришлось бы трудно: обязанности и задачи были неясными, а различные функции накладывались друг на друга. В компании отсутствовали структура и формализованные отношения. Когда я попросил организационную схему, мне показали двухметровый плакат на стене, покрытый сетью тонких извилистых линий, соединяющих между собой вероятно сложные уровни и позиции. Любопытным показалось то, что многие линии вели к обоим основателям. В качестве первого

комментария я сразу сказал, что знаю, у кого в компании нет времени на отдых. Основатели посмотрели на меня с изумлением и спросили, кого я имею в виду. «Вас двоих — и никого другого», — ответил я. Их виноватые улыбки подтвердили мою правоту. Они занимались микроменеджментом. Или, скорее, *пытались* заниматься микроменеджментом. К тому моменту я уже переговорил с ключевыми сотрудниками и многими другими работниками компании, и у меня сложилась ясная картина: налицо была «ловушка основателя»²⁸. Теперь мне оставалось помочь самим клиентам это осознать, вместо того чтобы спорить с ними в попытках убедить в своей правоте.

Я посоветовал им программу четырех шагов. Первый шаг — диагностический семинар при участии двоих основателей, их непосредственных подчиненных и других важных сотрудников. Я посоветовал также пригласить представителей инвестиционного фонда. Основатели согласились: это позволило бы инвесторам составить реалистичную картину текущего положения дел в компании. Мы решили начать с ознакомления с целой компанией, а при необходимости позже провести и диагностику конкретных отдельных частей бизнеса. Следующим шагом следовало определить стратегическое направление и приоритеты, чтобы на третьем шаге заняться организационной структурой, а на четвертом, последнем, работать над системами управленческой информации. Мой план был принят, и мы решили начать незамедлительно.

Диагностический семинар стал переломным моментом в истории этой компании. Мы провели вместе два интенсивных дня. Двадцать семь участников собрали, обсудили и разрешили почти 200 конкретных проблем. Причем по мере работы над решением проблем становилось очевидно, что компания

²⁸ «Ловушка основателя» — термин, который доктор Ицхак Адизес использует в своей книге «Управление жизненными циклами корпораций» и нескольких других своих изданиях.

увязла в «ловушке основателя», — и это было самое важное, мощное и эмоциональное открытие. Оба руководителя открыто признали, что ситуацию необходимо менять. В начале семинара я долго работал над созданием атмосферы открытого и честного диалога. Поначалу основатели колебались, пытались защищаться и объяснять все проблемы, о которых говорили другие участники. Нам пришлось поговорить с глазу на глаз, и я убедил их довериться мне и позволить руководить процессом: так они получают ценную информацию для развития своей компании.

КАКИЕ ЖЕ ПРОБЛЕМЫ СТОЯЛИ ПЕРЕД НИМИ?

«Ловушка основателя» появилась на этапе «давай-давай». На этом этапе компании обычно бывают полностью поглощены текущими задачами, и им некогда тратить время на выстраивание своей организации. Обычно только кризис или существенная неприятность могут заставить руководство компании «давай-давай» заняться систематизацией и организацией. Но если такая попытка заканчивается провалом, компания легко может оказаться в «ловушке основателя». Этот термин означает, что основатель монополизировал все аспекты бизнеса: принятие решений, определение стратегического направления, набор кадров, оперативную деятельность, инвестиции, управление расходами — да все что угодно, и все это структурируется вокруг его личного участия и контроля.

Поскольку в компании на стадии «давай-давай» все управленческие процессы и структуры персонализированы (в противоположность институционализированным или формализованным структурам), основатель — обычно он же и руководитель компании «давай-давай» — участвует во всем. Он монополизирует и персонализирует контроль над деятельностью компании. Никакие решения не могут быть приняты без его активного участия. Со временем такой руководитель может стать помехой в работе компании, а то и «петлей» на ее «шее». Руководитель может быть

хорош в каких-то задачах бизнеса, но вряд ли может быть мастером на все руки. Если в такой организации не формализовать обязанности, не внедрить дисциплину и не научиться сотрудничеству, она никогда не продвинется дальше стадии, которую доктор Адизес называет юностью (в человеческой жизни это период между созреванием и взрослой жизнью), и никогда не достигнет зрелого возраста, который у Адизеса обозначается как период расцвета.

Перечень проблем, говорящих о том, что компания в «ловушке основателя», на примерах из нашей диагностики:

- Отсутствие сотрудничества на всех уровнях организации.
- Культ фаворитизма: менеджеры борются за благосклонность основателей.
- В любом деле требуются решения основателей.
- Прежде чем занять какую-либо сторону, все ждет, пока основатели выскажут свое мнение.
- Культура *ad hoc*: спонтанность, ситуативность при решении проблем.
- Отсутствие четких задач и обязанностей.
- Менеджеры не могут нанимать сотрудников в свои команды без активного участия основателей, потому процесс отбора занимает слишком много времени и компания теряет хороших кандидатов.
- Непонятно, кто выполняет функции президента.
- Оба основателя руководят и разработкой продуктов, и производством.
- Отсутствует четкая система зарплат и поощрений: зарплаты и бонусы определяются по ситуации и в зависимости от настроения отцов-основателей.

- Существует множество параллельных и конфликтующих административных систем, но ни одна не является эффективной.
- Отсутствует бюджетирование и контроль затрат на проектах; выполнение проектов, сопровождаемое постоянной корректировкой и паникой, всегда идет с нарушением сроков.
- Ремонт и обновление конвейера для сбора грузовиков находятся в безнадежном положении, потому что у основателей руки не доходят до этих задач.
- Уволился отличный финансовый директор, потому что ей не давали пространства для самостоятельных решений и возможности выполнять свою работу.
- Исследования не ведутся, развития нет; оборудование устарело.
- Запасы и сырьё, и готовых товаров достигли катастрофических объемов, потому что за эти сферы никто не отвечает.

Эти и другие проблемы мы выстроили в виде цепочки причин и следствий и попросили участников, работавших индивидуально и небольшими группами, сделать заключение о том, на каком этапе жизненного цикла находилась компания. Абсолютное большинство согласилось, что компания попала в «ловушку основателя». Оба отца-основателя (и представители инвестиционного фонда) сразу с этим согласились.

Что дальше? Из ловушки надо выбираться, а это возможно только путем реорганизации компании. Нужно было прояснить задачи и обязанности, наделить менеджеров полномочиями, четкой ответственностью и ресурсами для управления своими отделами. Нужно было определить границы полномочий основателей. А между собой они должны были решить, кто станет

президентом (нанимать на эту должность человека со стороны было еще слишком рано). Нужно было учредить квалифицированный и официальный совет директоров, чтобы обеспечить формализованную структуру управления, а также выстроить надежные административные системы для поддержки бизнеса и контроля.

Но прежде всего следовало прояснить стратегическое направление компании и определиться с бизнес-подразделениями. Нужно было прописать цели для каждого уровня, а также приоритеты в отношении проектов и ресурсов. Мы разработали детальный план действий для начальных этапов. А тремя неделями позже назначили проведение другого семинара, чтобы на нем определиться с миссией компании, причем параллельно нужно было собрать и проанализировать множество данных. Еще через месяц мы запланировали собственно начать работу над организационной структурой.

Я старался сделать процесс максимально быстрым: учитывая тот факт, что поведение организации напрямую отражает поведение основателей, был риск, что очень скоро под давлением рутины все вернется к прежнему, привычному для них стилю работы. Поскольку каждый раз путь мне предстоял долгий, я, сославшись на затратность поездок, предложил в рамках одного моего визита проводить несколько рабочих сессий подряд. Я знал, что нужно извлечь максимум из той энергии и той надежды, которые возникли во время диагностического семинара.

Во время той первой диагностической сессии мы также сформулировали общий план действий. Он содержал, помимо прочего, пять приоритетных задач для решения некоторых из тех двухсот с небольшим проблем, которые были названы сотрудниками ранее. Эти пять задач были нацелены на решение двадцати разнотипных проблем, появившихся в результате типологизации и кластеризации всех проблем, выявленных ранее. Компании было жизненно необходимо обрести четкую организацию,

равно как и некоторую независимость от своих основателей. Мы отметили это в общих итогах второго дня семинара.

Таким образом, группа решила начать с решения административных процедурных проблем. Чтобы приступить к демонтажу монополии двух основателей, мы сформировали пять команд для решения пяти задач. Основатели не входили ни в одну из команд, но они получили полномочия выбирать те решения, которые предстоит воплотить. Обсуждались реальные рабочие проблемы, и то, что основатели оставались в стороне, стало большим шагом вперед. Мы описали не только сами задачи, но и то, что в них не входило. Мы хотели избежать как слишком дорогих, так и излишне проработанных решений. В конечном счете никто из участников не имел опыта решения подобных проблем или принятия решений без участия основателей. Все были впечатлены. Неужели правда получится?

К следующей сессии все тщательно готовились. Мы провели оценку конкурентов и ранжировали их от серьезных до незначительных. Оценили рынки по потенциалу роста, а также определили, были они стабильными или пребывали в упадке. Посмотрели на политические и экономические тренды на разных рынках, где работала компания, составили список приоритетов для инвестиций на следующие три года и проанализировали ряд других факторов.

Такой семинар всегда важен для компании. Мы успешно поработали над миссией. В последующие два года компании предстояло сосредоточиться на организации деятельности, достижении контроля, определении приоритетов и отработке административных систем и процедур — короче говоря, на том, чтобы выбраться из «ловушки основателя». Мы описали различные направления деятельности, которые должны стать приоритетными: сельскохозяйственные товары, скотоводство, производство сельхозтехники и запчастей (для тракторов, грузовиков, комбайнов и пр.), консалтинг в сфере сельского хозяйства, а также исследования и разработки (включая

экспериментальную ферму, где разрабатывались и проходили проверку все типы продуктов).

Таким образом, мы получили все необходимые данные для проектирования структуры из крепких и надежных административных подразделений, наделенных значительными средствами контроля, зеленых блоков для сельского хозяйства, скотоводства, техники, запчастей и консультирования, а также из отдельного блока для исследовательских работ. В целом эта сессия по разработке миссии дала нам очень много.

Самой сложной моей задачей как консультанта и интегратора процесса было убедить двух основателей, что им необходимо определиться с тем, кто станет президентом. Назначать стороннее лицо было преждевременно. Два основателя не смогли бы воздержаться от вмешательства в управленческие задачи и, как я был убежден, довольно быстро подмяли бы под себя любого самого лучшего «внешнего» президента. Поговорив со мной, они согласились, что президент нужен один, но не могли понять, почему им нельзя вдвоем исполнять роль руководителя компании. Когда я разговаривал с ними с глазу на глаз, ни тот ни другой не хотели вызываться на эту роль, но и поддержку партнеру не выказывали.

В Восточной Европе должности играют еще большую роль, чем в Западной. Президента обычно называют генеральным директором. Если один стал бы генеральным директором, а другой получил «меньшую» должность, сложно было бы и тому и другому. Поэтому я посоветовал создать профессиональный совет директоров. Он должен был представлять интересы акционеров, а поскольку акционеров всего три — два основателя и инвестиционный фонд, — то все три должны быть напрямую представлены в совете. В дополнение к личному участию каждому надо было еще найти по одному внешнему кандидату для представления своих интересов в совете. Инвестиционный совет давал бы одного члена совета. Таким образом, в составе совета должно было стать пять человек. Один из основателей

стал бы председателем. А это на самом деле самая главная позиция в компании, а вовсе не генеральный директор. Совет директоров формально назначает генерального директора, подчиняющегося совету. Генеральный директор будет представлять предприятие на заседаниях совета, и поскольку в данном случае он также будет одним из директоров-акционеров, то у него будет право голосовать.

Я предложил основателям каждые два года меняться должностями генерального директора и председателя совета директоров. «Поскольку внимание сейчас должно быть сосредоточено на организации бизнеса, я настоятельно рекомендую, чтобы на должность генерального директора вы выбрали того из вас, у кого лучшие административные навыки» — такова была моя рекомендация. Итак, ребус оказался решенным: они согласились. Великолепно!

Один из них станет президентом (генеральным директором), другой — председателем совета директоров с ответственностью за развитие рынков. Однако наш новый председатель хотел руководить *сразу всем* развитием, включая исследования и разработки. Мне удалось его отговорить, назвав как минимум две причины. Во-первых, у них был внутренний кандидат, идеально подходящий на роль руководителя по развитию (включая исследования и разработку продуктов и новых технологий производства, экспериментальную ферму, информационные технологии, связи с общественностью, а также развитие кадрового потенциала). Во-вторых, я знал по собственному опыту, какой разрушительный конфликт может столкнуть партнеров, когда один отвечает за получение прибыли от текущей оперативной деятельности, а другой «тратит все деньги» на развитие. Я не стал озвучивать им последнее соображение, но они и так согласились разделить развитие рынков, отдав их в подчинение председателю совета, и все другие функции развития, руководить которыми должен был другой менеджер. В конечном счете модель, в которой председатель совета директоров

оказывается ответственным за текущие задачи, далека от идеала, но оздоровление компании в сложившейся ситуации было важнее, чем идеальная управленческая модель.

Двум зеленым блокам мы назначили руководителей, у которых, по моему мнению и по мнению двоих основателей, был потенциал для роста, с целью последующего назначения на посты руководителей других зеленых блоков, а также на пост финансового директора внешних кандидатов. Инвестиционный фонд, владеющий 20% акций, рекомендовал своего кандидата на должность финансового директора при условии его согласия (он согласился и действительно отлично подошел).

Последний блок (в списке, но не по важности, особенно для компаний, оказавшихся в «ловушке основателя») на нашей схеме назывался просто «администрация». Я убедил руководителей объединить все административные функции в один «суперотдел» с сильным главой, владеющим навыками администрирования. Некоторые административные ресурсы нужно было напрямую распределить по зеленым блокам (бухгалтерский учет, информационные технологии, общие административные вопросы), сохранив их прямое подчинение административному блоку (по принципу «пунктирной линии») ²⁹. Расчет зарплаты, управление хозяйством и обслуживанием, служба безопасности, правовой и управленческий контроль должны быть размещены

²⁹ Пунктирная линия на организационной схеме указывает на профессиональную или географическую зону ответственности за результаты, достижение которых служит интересам руководителя по сплошной линии. Другими словами, руководитель по пунктирной линии помогает подчиненным по пунктирной линии достичь целей, поставленных руководителем по сплошной линии. Руководитель по сплошной линии консультируется с «пунктирным» руководителем по таким вопросам, как наем и увольнение сотрудников, поощрения и оценка деятельности сотрудников, подчиняющихся на местах «пунктирному» руководителю. В ряде случаев он может отвечать за выявление и рекомендацию кандидатов на должности, подчиняющиеся руководителю по сплошной линии (например, региональных представителей в Европе или Азии). См. также главу 2.

непосредственно в административном блоке. Начался поиск хорошего администратора на должность руководителя этого отдела.

Обычно зеленые блоки сами «владеют» административными ресурсами, то есть полностью контролируют свои затраты и цели. Но в компании, находящейся в «ловушке основателя» или на этапе «давай-давай», бывает критически важно обрати «мускулами», объединив не зависящие от зеленых блоков административные функции. В компании «давай-давай» у зеленых блоков и без того слишком много власти, а в случае «ловушки основателя» основатель контролирует все детали, и компания обычно имеет слабую организацию, у нее неэффективные административные системы и процедуры. В данном случае я посчитал нужным в первую очередь централизовать все административные функции в одном красном блоке, подождать, пока этот блок наберет скорость и станет хорошо организованной и эффективной частью бизнеса, а уже потом децентрализовать эту функцию, вернув ее зеленым блокам.

За 23 года в компании накопилось множество очень сложных внутренних проблем, которые предстояло решить: заложить принципы новых, эффективных административных процедур и процессов, ликвидировать простои в ремонте и обслуживании, внедрить профессиональное руководство в зеленых бизнес-подразделениях, установить жесткие приоритеты в вопросах инвестиций — иными словами, им предстояло направить бизнес к успеху. Очень много энергии и внимания в этой компании тратилось на внутренние проблемы. В первые три года после реструктуризации они потеряли много денег, и инвестиционный фонд отказался финансировать новый, чрезвычайно важный проект. Однако два основателя проделали невероятную работу и даже в конце третьего года наняли профессионального президента. Сами они продолжали работать в компании, но на более стратегических позициях — они стали активными членами совета директоров. Спустя пару лет, когда прошла еще

одна волна реструктуризации и административные ресурсы были переведены в зеленые блоки, а также появился новый зеленый блок обучения в области агрикультуры, компания вышла на позитивные денежные потоки и начала получать прибыль. Ей даже удалось расширить свою долю на рынке. Компания встала на путь к успеху.



Рис. 23. Организационная схема с четырьмя зелеными блоками и двумя красными. Администрация «пунктирно» подчиняется зеленому блоку: это означает, что административные ресурсы и сотрудники работают напрямую на зеленые блоки, а принадлежат красному блоку, который называется «администрация».



ГЛАВА

6

ПЯТИДЕСЯТИ- ЛЕТНИЙ ТИНЕЙДЖЕР

КЕЙС ЧЕТВЕРТЫЙ

**ГИБКОСТЬ
& КОНТРОЛЬ**

Одним из самых интересных моих клиентов была африканская компания по производству напитков.

На практике ее организационным и деловым развитием занимался сын основателя — основной акционер и председатель совета директоров. Он был настоящим джентльменом и очень приятным человеком. Профессионал, жесткий бизнесмен и перфекционист — и в то же время прагматичный и политически хитроумный лидер. Он занимал выдающееся место в организации. Все сотрудники знали его, так же как и он знал всех. Он заботился о сотрудниках, и те почитали его как короля. В компании были также очень целеустремленный и квалифицированный президент и множество иностранных специалистов из Европы, с Ближнего Востока, из Индии и Пакистана на руководящих постах.

Компания, основанная около пятидесяти лет назад, специализировалась в индустрии напитков. Она работала в нескольких странах, но ее основные производственные площади располагались в одной крупной африканской стране со слабо развитой инфраструктурой. Дороги за пределами крупных городов были в ужасном состоянии, постоянно забиты машинами, а потому самую большую проблему для компании представляла транспортировка продукции розничным и оптовым продавцам. Грузовики в таких условиях постоянно ломались. Найти и обучить хороших, надежных водителей не удавалось. И почти невозможно было управлять транспортным парком из-за отсутствия или нестабильности мобильной и интернет-связи.

Поэтому компания открыла несколько производственных и складских помещений по стране. В этом отношении тоже существовала трудность: в стране царил терроризм. Одну совершенно новую фабрику пришлось бросить практически сразу после открытия, так как во время террористической атаки погибли несколько ее сотрудников. Политическая система была

коррупцированной и бюрократизированной. Самым стабильным фактором этого рынка была тотальная непредсказуемость во всем. Это абсолютно не тот характер проблем, с которыми я до сих пор сталкивался! Однако Африка — огромный рынок, и всем нужны напитки, поэтому я видел здесь отличную возможность для бизнеса. Причем компания была лидером на нескольких рынках. Качество и чистота продукта оказались непревзойденными, как и подобает любому производителю напитков.

В такой среде кризисы скорее норма, чем исключение, а ведение бизнеса требует крепких нервов и большого запаса терпения, гибкости и смекалки. Компания легко может оказаться в сложном положении из-за постоянной непредсказуемости. И каждый раз, когда компании угрожает серьезный кризис, срабатывает естественный инстинкт: «заморозить» все то, что можно контролировать, чтобы защитить свои достижения. Выстроить надежную и жизнеспособную систему в таких условиях весьма непросто. Естественная реакция при этом — вернуться на предыдущую ступень. Эта компания пережила много циклов, но когда они посвятили меня в свою пятидесятилетнюю историю, я понял, что они не единожды возвращались на одну и ту же стадию стартапа — стадию «младенчества».

Первоначально владелец хотел, чтобы я провел так называемый «семинар по жизненному циклу». За несколько лет до этого он приглашал Институт Адизеса провести похожий семинар, и тогда они обсудили свою позицию в жизненном цикле, сделали управленческие выводы и решили, как стимулировать командную работу и сотрудничество. Заключение, сделанные в ходе семинара, их так воодушевили, что они хотели повторить и обновить этот опыт.

Однако на предыдущем семинаре они не были готовы замахнуться на программу развития. Поэтому я предложил на сей раз сформировать программу, которая бы прямо повлияла на организацию, способствуя внедрению необходимых изменений

и улучшений. Владелец попросил меня прислать ему предложение.

Я предложил провести семинар, в методологии Адизеса называемый «семинар по синергетической диагностике». «Синдаг» — это детальный анализ состояния компании, который в рамках двух-, трехдневного семинара проводит руководство высшего звена и другие ключевые сотрудники. Они записывают и изучают проблемы компании («потенциальные точки роста», согласно методологии Адизеса), чтобы «синтезировать» тот этап жизненного цикла, на котором находится компания и, соответственно, понять, какие действия необходимо предпринять, чтобы решить ее проблемы.

«Вам решать, захотите ли вы после диагностического семинара и на базе его выводов перейти к более подробной программе, — сказал я. — У вас появится более серьезное основание для выстраивания задач, вписывающихся в подобную программу. Тогда я с удовольствием порекомендую дальнейшие шаги».

Семинар по диагностике получился (впрочем, как и всегда) очень успешным. Он произвел большое впечатление на всех участников. Около ста различных проблем были выявлены, распределены по группам, исходя из присущих им общих закономерностей, и разбиты на категории по принципам причинности и влияния на подсистемы (что к чему приводит). Первым делом я задал обычный вопрос: какие из этих проблем существовали еще год назад? Сначала была тишина, потом прозвучал ответ: «Все». «А два года назад?» — «Все». — «А три года назад?» — «Все!» — «Сколько этих проблем у вас останется через год, если ничего не предпринимать?» — «Ладно, мы всё поняли. Что же делать?!»

Вот выдержка из отчета по диагностике:

Компания NN Inc — семейное предприятие, которое два года назад отметило свое пятидесятилетие. Несмотря на возраст, это жизнеспособная и гибкая организация, которая пока еще

не достигла всего потенциала состояния «расцвета». Ее первые годы вполне типично характеризовались высоким уровнем предприимчивости, креативности, производительности, вниманием к каждой детали, благодаря стилю работы возглавившего ее представителя семьи.

Затем в течение нескольких лет компанией руководил другой представитель семьи. За это время компания подрастеряла свой предпринимательский дух и внимание к деталям. Из-за потери предпринимательского начала она подошла к стадии «преждевременного старения» (или даже вступила в нее). Были предприняты коррекционные меры, включая смену лидера и восстановление духа предпринимательства. Добавились системы и меры контроля, которые, однако, не были должным образом внедрены — это случилось, вероятно, из-за отсутствия связи между этими новыми системами и ожидаемыми потребностями.

Более того, за ростом компании не последовало внедрения ни новой административной системы, ни инфраструктуры, которые могли бы синхронизировать функцию с формой. Большую часть проблем решали за счет «добавления» функции вместо «улучшения» формы. Внимание было сосредоточено на том, чтобы «делать больше» и «делать правильные вещи», а не на том, чтобы делать вещи правильно. Это привело к тому, что компания будто застряла в «поздней юности» и время от времени, во время кризисов, откатывалась еще больше назад, в стадию «давай-давай». Предпринимательской энергии при этом явно хватало, как это и должно быть в столь сложных и непредсказуемых условиях.

В компании NN работает несколько разных подразделений, и часть из них находится на иных, отличных от самой компании, этапах жизненного цикла. <...>

Чтобы более осмысленно и целеустремленно вступить на путь реализации своего полного потенциала, компания NN должна

привести свои миссию, видение и ценности в соответствие с организационной структурой, в которой будут уточнены функции и обязанности и, следовательно, внедрены усовершенствованные системы контроля и информации.

Цели и задачи каждого подразделения должны быть согласованы и синхронизированы с соответствующими системами управленческой информации. На оперативном уровне нужно внедрить или укрепить эффективные системы контроля и процедуры, чтобы обеспечить более высокую производительность и прогнозируемость.

Все вышеперечисленное следует осуществить в рамках эволюционного прозрачного процесса с необходимыми САРІ на каждом уровне, чтобы создать и укрепить интеграцию І (РАЕІ³⁰) и общекорпоративные ценности.

Мы пришли к заключению, что компании нужна структура, в которой прояснены функции и обязанности и, таким образом, стимулируются более эффективные информационные системы и больше внимания отдано контролю. Это рецепт успеха для прохождения компанией так называемой стадии «юношества» в жизненном цикле: организовать, систематизировать и взять под контроль собственную деятельность.

Мы основали один зеленый блок — «*коммерческое подразделение*» — с четырьмя менеджерами внутри, а также один красный блок — «*управление транспортным парком*», отвечающее за грузовые перевозки, с четырьмя менеджерами, отвечающими за общую организацию работы автопарка, за поставку запчастей, за организацию подготовки и обучения и т. д. Красные блоки также оказались в непосредственном подчинении президента — это производство, поставки, маркетинг, финансы,

³⁰ В методологии Адизеса: производители (Р), администраторы (А), предприниматели (Е) и интеграторы (І).

информационные технологии и развитие. Также появился один желтый блок под названием «*общекопоративные службы*», куда вошли все административные, юридические и кадровые функции, относящиеся сразу ко всем подразделениям. Продажи и сопровождение продаж попали в подчинение к коммерческому (зеленому) блоку. Организационная схема получилась очень красной. Это отразило как специфику той стадии, на которой находилась компания, так и фактическое положение дел, что значило: для успешного преодоления этой стадии требуются ясность и контроль, а для перехода на путь эффективности и целесообразности нужно регламентировать задачи и обязанности.

Процесс определения стратегического направления и новой организационной структуры прошел энергично и конструктивно. Я видел, что все получили удовольствие и многое извлекли из обсуждения. В программе соединились обучающие элементы и составляющие организационного развития. Обсуждение было трудным, и мне временами приходилось непросто. Но я узнал даже больше, чем сами участники. Я узнал, что взаимоотношения в этой стране одновременно предполагают исключительную вежливость и высокий уровень неформальности; что люди часто руководствуются собственными интерпретациями, потому что стесняются просить разъяснений. Я увидел, как талантливо сотрудники находили практические решения, когда что-то шло не так. На этом проекте я понял, что сильный, доброжелательный лидер с правильными этикой и ценностями может интегрировать организацию со смешанной культурой и сделать ее более продуктивной. Владелец требовал от сотрудников полной отдачи, не прощал тех, кто отлынивал от работы. Но при этом и сам он руководствовался в своей жизни ценностями, следования которым требовал от других. Этими ценностями были честность, высокая самоотдача, позитивный настрой. Он никогда не давил и не угрожал. Я считаю это настоящим лидерским талантом и убежден, что так следует себя вести даже в трудные времена.



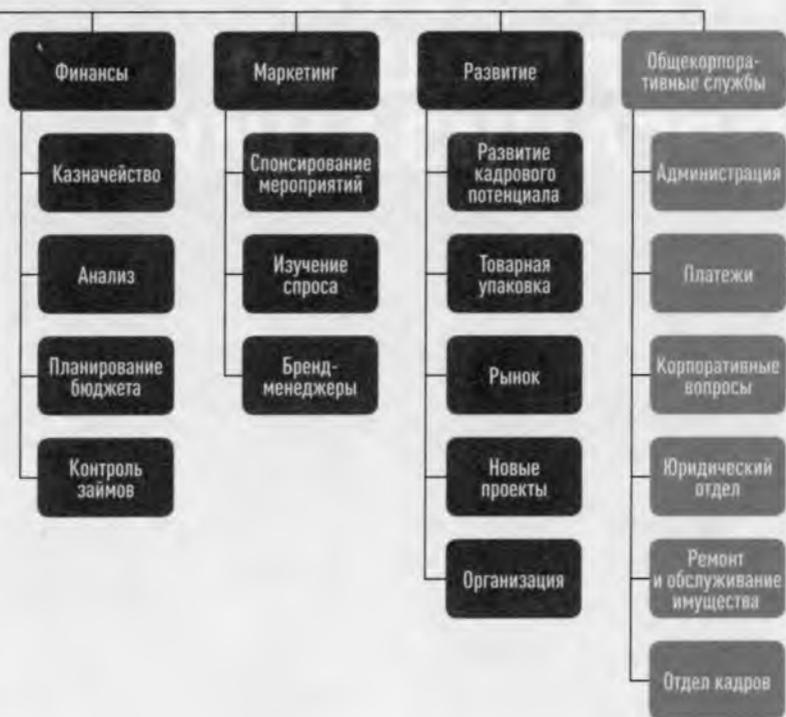


Рис. 24. Организационная схема с одним зеленым, одним желтым и шестью красными блоками. Под каждым блоком было много деталей, но для тематики книги они не будут принципиальными.

ГЛАВА

7

СТРУКТУРА СТАРЕЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Кейс пятый

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ
& ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ

В предыдущей главе я уже упоминал, что успешных результатов намного легче добиться, работая над структурой молодой или растущей организации, нежели организации стареющей.

Если вы хотите заработать репутацию специалиста по организационным структурам, благоразумнее выбирать растущих, а не стареющих клиентов. Основная причина состоит в том, что продукция стартапов обычно ориентирована на растущий рынок и их подход к осуществлению своей миссии значительно отличается от подхода стареющих организаций. Молодая организация сосредоточена на росте. На этих стадиях возникают такие типичные структурные проблемы, как недостаток контроля, отсутствие единообразия и нехватка систем поддержки. При этом общая политика компании, сложившиеся методы работы и чрезмерный контроль еще не стали препятствиями, блокирующими любые изменения структуры. Когда меняют структуру молодой организации, она становится лучше подготовленной к росту. Нужно только помочь компании сфокусировать энергию в правильном направлении, чтобы «поймать волну».

У стареющих компаний противоположные характеристики: чрезмерный фокус на системах и контроле, слишком мало сил, энергии и ресурсов на «содержание» и на деятельность, направленную на увеличение прибавочной стоимости бизнеса. Пытаясь повысить эффективность, стареющая организация вязнет в пухнущем документообороте, контроле, процедурах, инструкциях и правилах. Но все эти системы мешают ее *целесообразности*, потому что не отвечают нуждам потребителей. Потребности клиентов со временем меняются, а системы остаются неизменными (или даже множатся). Попытки организационных перемен неизбежно приводят к внутренним конфликтам,

но проще продолжать некачественно обслуживать клиентов, чем проводить болезненные внутренние изменения.

Получается, что в стареющей организации ведущими оказываются «не те» функции, что и отражается в ее структуре. Это не означает, что кто-то злонамеренно и сознательно пытается захватить власть, но со временем такая структура отбирает полномочия у функций, создающих прибавочную стоимость. Такие административные функции, как финансы, юридическое сопровождение и бизнес-контроль, становятся определяющими. В конце концов оказывается, что хвост виляет собакой!

Именно так сложилась ситуация в крупном агентстве по управлению имуществом, которое стало моим клиентом более десяти лет назад. Это было правительственное агентство, подчинявшееся министерству обороны страны, и отвечало оно за все имущество, так или иначе связанное с функцией обороны. Агентство не было частью вооруженных сил страны; оно занималось строительством, содержанием и ремонтом, а также продажей (в случае переставшего быть нужным и списанного с баланса имущества) военных объектов недвижимости. На балансе у агентства находилось 6 кв. км недвижимости, 15 кв. км дорог и открытых площадок и 1250 кв. км земли. В 2006 г. агентство насчитывало около 1300 сотрудников.

Совершенно естественно, что на такой организации отражаются политические факторы. Ее «владелец», министерство обороны, также руководит и клиентом агентства — армией. Агентство финансируется из государственного бюджета, как и армия. Некоторые услуги, которые оно оказывает, раньше входили в армейскую структуру и выполнялись армейскими организациями самостоятельно. Некоторые услуги по-прежнему выполнялись параллельно как агентством, так и самой армией. В результате такого положения дел неизбежно возникали ситуации, которые приходилось разрешать, руководствуясь политическими мотивами, а не соображениями соотношения затрат и прибыли и не деловым здравым смыслом.

В организации крупную роль играли профсоюзы, которые, на мой взгляд, были больше мотивированы сохранить рабочие места, нежели повысить эффективность или целесообразность своей работы. Однако это типичный и, возможно, неизбежный конфликт интересов в государственном секторе. С государственным сектором работать очень увлекательно, потому что он сложный и приходится искать баланс между многочисленными конфликтующими интересами. Он нуждается в средствах демократического контроля (по крайней мере в демократических странах), осуществляемого посредством политических структур. Эти средства призваны обеспечить выполнение миссии и целей компании, а также ее прозрачность (для общественности) ради предотвращения коррупции, nepотизма и неэффективности. Работая с этим сектором, необходимо соответствовать обязательным государственным стандартам в области здравоохранения, безопасности, защиты трудовых прав. Практически все заинтересованные стороны обладают правом голоса в процессе принятия любого решения, но в то же время необходимо наделить менеджеров полномочиями принимать эти решения. Управление компанией такого рода имеет высокий уровень сложности.

Системы контроля и сопровождения процессов в этом агентстве были жесткими и во многих случаях мешали созданию прибавочной стоимости. Взаимодействие между разными структурными слоями и подразделениями было недостаточным. Функции поддержки и сопровождения оперировали «вне» соответствующих бизнес-подразделений и, не будучи интегрированными в эти подразделения, не могли как следует выполнять свою функцию. За решение одних и тех же задач отвечали множественные системы и процедуры; разные ИТ-службы не могли обмениваться информацией. Список системных проблем получился длинным, но и структурные проблемы были очевидны. Серьезным структурным вызовом был разрыв между задачами, обязанностями и полномочиями в подразделениях, занимающихся собственно оказанием услуг. Руководители процессов

никак не могли контролировать результаты своей деятельности, а ответственность за нее несли.

Все это породило мощный вакуум власти; при этом, как часто бывает в государственных организациях, у каждой сопричастной группы было право вето. В бизнесе только у одной стороны есть право вето — у потребителя. Без удовлетворенного потребителя, желающего платить за ваши услуги, никакой совет директоров или налоговый орган не обладает никакой властью. Если потребители скажут «нет», никаких организаций не останется. С другой стороны, организации в государственном секторе действуют с опорой на моральную миссию, «моральный императив» (представление о том, что такое «правильно» и как оно должно быть осуществлено); они финансируются из бюджета исходя из политических приоритетов. Поэтому движущей силой здесь является стратегия *максимизации* (где «больше» тождественно «лучше»), а не соображения соотношения прибыли и затрат (делаем больше с меньшими затратами). В такой структуре любая заинтересованная сторона может вести себя так, словно у нее есть право вето: сотрудники, клиенты, источник финансирования (будь то государство, муниципалитет и пр.), организации, выражающие общественное мнение, и средства массовой информации, политические группировки и группы влияния, профсоюзы, политические деятели, поставщики — да кто угодно. Все они могут тормозить и даже полностью блокировать принятие решений, равно как и их внедрение.

Сотрудники и руководители в этом агентстве были самыми образованными и квалифицированными людьми, каких я только встречал. Однако деятельность даже самых лучших специалистов становится неэффективной и нецелесообразной, если им приходится работать в плохо структурированной среде. И наоборот, даже сотрудники, не блещущие талантами, могут достигнуть успеха в хорошо спроектированной структуре. На мой взгляд, дело не в людях! Конечно, нужно выбирать самых лучших кандидатов, но если у вас слабые стратегии, структура и процессы,

в них очень быстро уничтожается вся мотивация и производительность. Все элементы должны быть продуманы, логически выстроены и согласованы.

«Никакой социальный институт не способен выжить, если для руководства им требуется гений и сверхчеловек. Институты должны быть организованы таким образом, чтобы ими могли управлять обычные люди».

Питер Друкер

Каждый год вместе с бюджетом агентству спускали конкретные и многочисленные задачи. При этом одни задачи были *детерминистскими*, а другие имели характер *ограничений* и вступали в противоречие с первыми³¹. Перед агентством поставили несколько задач, которые, по моему мнению, можно было объединить в одну-две, и пришлось потратить массу внутренних ресурсов на то, чтобы перевести эти задачи на понятный язык и выстроить процедуры их выполнения. Я считаю это типичным бюрократическим методом управления государственным агентством. Множество детальных планов, часть которых совершенно непонятна, многие противоречат друг другу; приоритеты отсутствуют. Ресурсы тратятся впустую — на то, чтобы понять и прояснить задачи, тогда как их можно было бы использовать гораздо более эффективно.

Зная все эти условия, я понимал, что передо мной стоит сложная задача и нужно будет проявить жесткость. Чтобы хоть что-то изменить, требовался просто взрыв энергии;

³¹ Детерминистская задача — это конкретная и измеримая цель, которой вы желаете достичь (например, десятипроцентный рост). Ограничение — это ситуация, которой вы хотели бы избежать при достижении цели (например, темпы роста затрат не должны превосходить темпов роста доходов).

постепенные перемены не произвели бы никакого эффекта. Я понимал, что встречу сопротивление и «внутри», в самой организации (среди тех, кто не хотел перемен), и, возможно, «сверху» (из министерства). Внутреннего брожения в самом начале, до появления первых успехов, было не избежать. Я человек не наивный и понимал, что некоторые ключевые сотрудники имели прямые выходы и на министерство, и на парламент. Все так устроено. И если я наступлю кому-то «на пятки», этими связями могут воспользоваться, чтобы «скинуть меня с коня».

Президент, который меня нанял, был недавно назначен на эту позицию, но он уже приглашал меня на свои предыдущие проекты в других компаниях. Это была его первая руководящая позиция в государственном секторе. Поэтому он знал, на что шел, и готовился к худшему — именно потому, что компания была государственной. Он знал, что начальной зоны турбулентности не избежать.

Мы договорились о целях и общем ходе процесса. Так как организация была государственной, необходимо было начать с проведения государственного тендера. Новый президент имел право голоса относительно предпочтительного исполнителя, но все равно заказ мы получили только после того, как был проведен настоящий тендер. Я мог бы написать отдельную книгу о том, сколько ресурсов тратится государственными организациями на все эти тендеры, по крайней мере в Западной Европе. Конечно, прозрачность — это веский аргумент; при работе с внешними поставщиками, которых нанимают для оказания услуг и предоставления продукции государственным организациям, необходимо следовать жестким процедурам. Важно быть уверенным в том, что поставщик обеспечит качество по конкурентной цене, вовремя и т. д. Нужно предотвратить nepотизм, сговор и коррупцию. Но я знаю случаи, когда затраты ресурсов на внутреннее процедуры по приобретению внешних услуг превосходят ценность самой покупки! Это можно (и нужно) делать более эффективно и целесообразно, без потери качества и достоинства.

В любом случае перед нами стояла задача «омоложения» агентства, включая усиление и прояснение структуры операционных бизнес-подразделений. Агентству предстояло за два года повысить свою целесообразность («делать правильные вещи») и эффективность («делать их правильно»). Эффективность и целесообразность следовало оценивать, опираясь на отзывы внешних клиентов и внутренних сотрудников.

В ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ВОШЛИ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ШАГИ:

- Диагностическая оценка основных подразделений организации, начиная с общей оценки организации в целом.
- Определение миссии, включая расписывание миссий для основных бизнес-подразделений.
- Реструктуризация для укрепления бизнес-подразделений и прояснения задач, обязанностей и полномочий.
- Закрепление достигнутых результатов посредством согласования информационных систем с новой структурой, стратегий — с новой миссией; проведение этой работы на всех уровнях с целью оптимизации процедур и процессов.
- Обучение выбранных сотрудников работе в качестве «командных интеграторов» в командах по решению проблем, а также в качестве «послов доброй воли» проекта реструктуризации.

Мы начали с трехдневного диагностического семинара при участии более чем тридцати человек: руководителей высшего звена, специалистов, сотрудников и представителей профсоюзов. Как обычно, мы попытались сформировать такую группу, которая представляла бы организацию в целом в формате ее объединенных полномочий, власти и влияния. Через три дня было выявлено, разделено на группы и выстроено в причинно-следственную цепь 155 единичных проблем. Вот выдержка из моего конспекта:

По природе выявленных проблем можно судить, что деловая и ключевая активность агентства не имеют четкого определения. Также не определена ключевая терминология. Это ведет к путанице и многообразию толкований задач, приоритетов и критериев для выбора целей. Как следствие, для выполнения одних и тех же задач используются неоптимальные и параллельные процессы. Из-за внутренней неразберихи некоторые группы сотрудников обрели чрезмерные власть и влияние, что тянет компанию в неправильном направлении. Подход к решению задач, как правило, случайный и бессистемный вместо четких приоритетов на основе общепонятной и принятой всеми миссии.

Это может усугублять то состояние, которое уже характеризуется недостаточным пониманием срочности, экстенсивным обсуждением задач (когда группы, имеющие внутренние интересы, не согласны с принятыми решениями) и недостатком прозрачности на разных управленческих уровнях. Все это вместе усложняет процесс принятия решений и затягивает их внедрение практически до бесконечности.

Когда миссия неясна, в организационной структуре не хватает логического фундамента и связей. Структура сама превращается в препятствие для достижения эффективности и целесообразности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Агентство и без того подчиняется строгому режиму отчетности, который усиливает укоренившееся засилье администрации. Из-за этого бизнес-подразделения не могут обрести ту власть, которой они заслуживают, или хотя бы улучшить баланс между производством и администрацией. Существует риск, что «хвост завилает собакой».

И частично унаследованные системы, и отчетность, объемы которой на оперативном уровне во многих случаях представляются ненужными и неадекватными, противоречат здравому смыслу и принципу эффективности. Вместо того чтобы

поддерживать функциональность и эффективность, они стали препятствием к достижению результатов.

Все вышеперечисленное может вести к снижению оптимальности и в итоге создавать сильный интровертивный фокус. Ресурсы тратятся на постоянное снижение непонимания и на «гармонизацию» разных точек зрения: где мы, чего мы хотим достичь и как туда попасть. Организация сильно разобщена.

Складывается однозначное впечатление: агентство движется по пути старения с точки зрения жизненного цикла. Изменение политических условий и более либеральный подход к организации работы агентства придали энергию для движения в нужном направлении, противоположном вектору старения. Однако одного этого недостаточно, чтобы оздоровить и омолодить организацию.

ЧТОБЫ ОМОЛОДИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ, НЕОБХОДИМО:

- ✓ Определить, что нужно изменить (миссия), а чтобы перемены состоялись, отразить эти выводы в улучшенной структуре, системах информации и коммуникации, системах поощрений и т. д.
- ✓ Привести структуру в соответствие с миссией и задачами. Поддерживать прозрачность организации, чтобы избежать роста неформальных групп влияния внутри компании.
- ✓ Сформулировать четкие цели и задачи для всех подсистем: рынка, создания прибавочной стоимости, кадровых ресурсов и финансов.
- ✓ Основать структуру развития; создать платформу для сотрудничества и совместной работы, укрепить полномочия и власть, необходимые для внедрения решений, опираться на эффект синергии и ориентироваться на перспективу взаимодополнения. Это будет «управляющий блок» при создании новой организации.

Как выглядела структура, когда мы начинали проект?

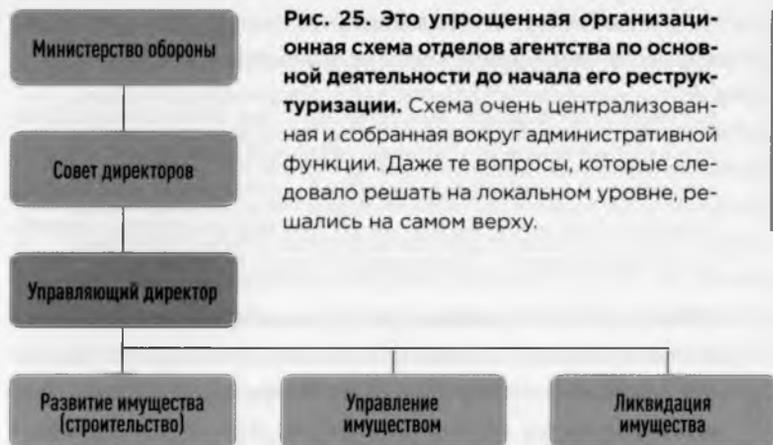


Рис. 25. Это упрощенная организационная схема отделов агентства по основной деятельности до начала его реструктуризации. Схема очень централизованная и собранная вокруг административной функции. Даже те вопросы, которые следовало решать на локальном уровне, решались на самом верху.

На этой упрощенной схеме не видно, что все три основных подразделения были собраны вокруг разросшихся команд специалистов и административных ресурсов. Кроме того, управляющий директор также имел в непосредственном подчинении большую группу сотрудников. Деятельность организации концентрировалась вокруг скорее административных функций, нежели функций, собранных вокруг основной деятельности. Из-за этого ответственность была четко не задана и подрывала полномочия по созданию прибавочной стоимости (которые, собственно, и определяют бизнес). «Строительное управление» и «управление имуществом» как подразделения были крайне централизованными, но включали в себя еще несколько подразделов и функций.

Культура организации была забюрократизированной, и вся деятельность, включая развитие и творчество, регулировалась планами, бюджетами и матрицами. О рискованных решениях и возможности провалов можно было забыть. В компании предпочитали ошибаться наверняка, а не делать примерно правильно. Они говорили об инновациях, но не собирались инвестировать в проекты, которым не был гарантирован абсолютный

успех. Конечно, это свело на нет какое-либо развитие и инновации. Мне было очевидно, что без радикальных структурных изменений улучшения невозможны, не говоря уж о переменах.

Диагностический семинар имел положительный результат. Все участники глубже вникли в суть переживаемых агентством проблем: старение, бюрократизацию, засилье управленцев, изматывающие внутренние конфликты, неэффективность и нецелесообразность. У них открылись глаза. Выработка плана действий дала ощущение надежды и приток энергии. Наша группа «коммандос» получила достаточный кредит доверия при обсуждении этих выводов, и теперь они были готовы продолжать.

После первого диагностического семинара мы организовали новый трехдневный семинар по обсуждению миссии. Параллельно со мной мои коллеги провели диагностические семинары во всех основных организационных подразделениях (их было пять). Приток энергии оказался невероятным. Ожидания были высокими, но нам это и требовалось, потому что я знал: со временем, когда мы начнем работать над организационной структурой, возникнет сильное противодействие.

Обсуждение миссии тоже прошло успешно. Участники были очень хорошо подготовлены, принесли подробную информацию по анализу клиентов, оценке конкурентов, SWOT-анализу (анализ сил, слабостей, возможностей и угроз), по политическим трендам и ожиданиям, рискам, ценностям (хорошим и плохим, а также необходимым) и т. д. Мы обработали все эти сведения и свели их в краткий обзор наших возможностей, угроз и необходимых действий, то есть того, *что необходимо предпринять*.

Наш основной вывод: компания в своей деятельности должна руководствоваться принципом соотношения затрат и доходов, а также принципом клиентоцентризма, пусть даже в рамках установленных министерством административных ограничений. Будучи полностью интегрированной компанией

по управлению имуществом, агентство должно включать следующие бизнес-подразделения, ориентированные на «получение прибыли»:

- Управление своими активами (портфель имущества) для оптимизации их ценности — обычно это так и называется «управление активами».
- Управление *имуществом* (обычно функция отражается и в названии) через договоры аренды; при этом необходимо оптимизировать доходы от аренды посредством поиска «правильных» арендаторов для подходящих помещений и с учетом жизненного цикла разных арендных соглашений.
- Обслуживание нужд арендаторов, обычно носящее название управления инфраструктурой: внешний и внутренний ремонт зданий, обеспечение безопасности и охрана объектов, уборка; также в спектр услуг могут быть дополнительно включены такие административные услуги, как доставка и отправка почты, информационные технологии, организация питания, приемный офис, управление инвентарем, административное сопровождение конференций и т. п.

Все эти услуги были «встроены» в приведенную выше схему. Кроме того, в агентстве был сильный отдел развития проектов, который занимался продвижением новых проектов и управлял строительством новой недвижимости от имени своих клиентов. Наконец, имелось также подразделение, занимавшееся снятой с баланса недвижимостью. Ее либо продавали, либо реконструировали для последующей продажи, либо, в отсутствие коммерческой ценности, просто сносили. Ликвидация имущества — процесс всегда сложный, а в данном случае особенно, поскольку речь шла о крупных постройках (или участках земли), изначально предназначенных для военных нужд. Довольно часто эти объекты несли экологическую угрозу (угрозу загрязнения) в связи со своим прежним использованием либо угрозу

конфронтации интересов локального сообщества с интересами нового коммерческого владельца. В агентстве уже работал консультационный отдел, который специализировался на нуждах армии в вопросах недвижимости. Миссия отражала вышеперечисленные направления бизнеса: управление активами, управление имуществом (включая проекты нового строительства и ликвидацию зданий), управление инфраструктурой, ликвидацию/продажи и консалтинг.

Я хотел направить внимание и ресурсы агентства больше в сторону внешних возможностей, нежели внутренних ограничений. Или, другими словами, перенести внимание с удовлетворения внутреннего клиента (в первую очередь министерства) на настоящего потребителя.

Конечно, у этой идеи были противники. Самое сильное противодействие оказывали лидеры профсоюзов. Они боялись, что таким образом агентство превратится из государственной в коммерческую структуру, чем поставит под угрозу права работников. Особенно их волновала приватизация услуг по уборке помещений из-за угрозы сокращений уборщиков. Опасения возникли не на пустом месте: разговоры о закрытии этого подразделения и передаче его функций частным компаниям шли и раньше. Это было значительное подразделение по числу сотрудников, и требовались большие управленческие ресурсы как для работы с таким большим штатом, так и для ведения контрактов с клиентами. Руководство склонялось к мнению, что повышение эффективности деятельности этого подразделения давало огромный потенциал для компании в целом. Однако типичный подход к повышению эффективности подразумевает сокращение штата. В государственном секторе той страны, где это происходило, любое сокращение вызывало огромное противодействие и шумиху, поэтому руководство хотело, насколько возможно, избежать этой меры и решить проблему посредством приватизации. Однако представители профсоюзов были убеждены, что лучше всего ничего не менять.

По моему личному мнению, это искусственно созданный конфликт, поскольку в коммерчески успешной организации у каждого сотрудника появляется больше гарантий работы (и удовлетворения от нее), чем может дать государственная организация. В любом случае агентство должно было сохраниться в качестве подразделения, входящего в один из государственных институтов, но, по всей видимости, многие боялись, что это могло стать началом тотальной приватизации.

Миссия, появившаяся в результате работы семинара, предлагала довольно подробное описание деятельности организации, от планирования до строительства и ремонта с целью продажи. Она послужила черновым описанием структуры.



Рис. 26. Цепочка прироста стоимости, отражающая заложенные в миссии организации амбиции. Структурные бизнес-подразделения четко заданы.

Семинар по проектированию структуры состоялся с теми же участниками спустя всего пару недель после составления миссии. Энергия и ожидания были высокими, но возникла и некоторая напряженность. На проведение первого семинара по проектированию у нас было отведено три дня. Это нелегкая

задача — освободить от основной работы команду из 25–30 топ-менеджеров и сотрудников на целых три дня, но я настоял на этом, так как хотел убедиться, что клиент получит качественный проект новой структуры. Если оставить клиента с полусырой структурой и с открытыми вопросами, люди пугаются. Есть риск, что они либо продолжат работать самостоятельно и сделают много преждевременных и ошибочных шагов, либо смирятся с ситуацией и откажутся от перемен вовсе. Необходимо убедиться, что вы достигли переломного момента в процессе, когда у изменений больше поддержки, чем противодействия, и все участники пережили момент «эврика!» — озарение: «Мы могли бы стать гораздо лучше, чем сейчас!»

Я потратил много времени на подготовку: разъяснил группе задачу, спросил об их ожиданиях, пояснил, что делать и чего не делать, познакомил с теоретической базой. Я также объяснил, что такое бизнес-подразделение и чем оно отличается от блока сопровождения или контроля. Мы также обсудили разницу между централизованными и децентрализованными структурами; что требуется для омоложения организации, когда она достигла стадии старения в рамках своего жизненного цикла; изучили разницу между матричными и нематричными решениями, что показывают разные блоки на организационной схеме, и ряд других вопросов.

Стоя у большой белой доски, я попросил назвать «первый источник доходов». В коммерческой организации проще получить ответ на этот вопрос. Сотрудники на первом уровне работы с клиентами знают, кто что платит и за какие продукты и услуги. Если есть сомнения, можно просто посмотреть на выставленные клиентам счета и понять, каким бизнесом занимается компания. Первые источники дохода находятся на уровне взаимодействия с клиентом. Их можно соединить в логические закономерности и в конечном счете получить бизнес-функции. В норме на таком семинаре после разметки всех текущих источников мы обсуждаем потенциальные будущие источники. Обычно появляется

несколько вариантов, которые могут увеличить прибавочную стоимость некоторым товарам, которые компания уже предлагает на рынке.

Однако в данном случае выявить источники доходов было сложнее, потому что счета клиентам не выставлялись — скорее, они «платили» компании за оказанные им услуги годовым бюджетом, гарантированным этой компанией ее «владельцем» (министерством). Агентству приходилось вести детальный учет всех оказанных услуг и фиксировать их в счетах, оплачиваемых годовым бюджетом. Это легко может размыть пользовательский профиль. Кто настоящий потребитель услуг? Подразделение, которое предоставляет бюджетные средства и, собственно, осуществляет оплату, или конечный получатель услуг? Компании всегда могут иметь множество разнообразных клиентов и заинтересованных лиц, но их категорически нельзя путать с потребителем. *Потребитель* и тот, кто *платит*, могут быть совершенно разными лицами, однако в любом случае важно не повернуться спиной к настоящему потребителю только потому, что вы больше переживаете за отношения с источником финансирования.

Я видел много вариаций этой дилеммы. Кто является потребителем в магазине игрушек? Родители (которые за все и платят) или дети? Или взять, к примеру, национальную спортивную ассоциацию, под эгидой которой существуют различные спортивные федерации (такие, как футбольная или лыжная). Она получает финансирование из государственного бюджета. Но кто для нее потребитель? Парламент, который ежегодно утверждает государственный бюджет? Следует ли руководителям национальных спортивных ассоциаций проводить большую часть своего времени в политическом лоббировании с целью увеличения своего бюджета? Или им лучше следует сосредоточиться на своих участниках (спортивных федерациях), а также на их интересах и нуждах? В большинстве случаев нужно уделять внимание обоим типам клиентов, но я убежден, что в этом примере потребителями, заслуживающими первоочередного внимания

головной компании, должны быть разные федерации-участницы. Я наблюдал, как это часто происходит: руководители национальной ассоциации путают потребителя с тем, кто платит. Они просят своих настоящих клиентов — спортивные федерации — прийти «завтра», так как сами заняты умасливанием своих бюджетных спонсоров.

Это важная сторона дела, потому что она влияет на структурирование бизнеса. Как задачи и обязанности распределяются по уровням? Должны ли сотрудники, взаимодействующие с реальным потребителем, подчиняться тому уровню, на который возложена задача взаимодействия с источником финансирования, или же наоборот? Какие полномочия должны быть у руководителя, работающего с реальным потребителем, а какие — у руководителя, работающего с основным плательщиком? Может ли один менеджер выполнять обе эти функции? Это обязательные вопросы при планировании организационной структуры, которые для любой бюджетной организации несут в себе дополнительные вызовы.

В случае с агентством по работе с имуществом этот процесс занял много времени и вызвал бурное обсуждение. Мы выделили разные источники доходов и сгруппировали их в шесть категорий (бизнес-подразделений). В начале каждого «структурного» семинара я просил президента зачитать всем участникам следующий текст:

Из всех присутствующих в этой комнате только я (президент) знаю, какая должность будет у меня по окончании этого процесса. Все вы можете оказаться на новых позициях. Никого не уволят, все сохраняют работу, но мы еще не знаем, в чем она будет заключаться. Поэтому необходимо, чтобы вы скорее продумывали идеальную для компании структуру, нежели пытались сохранить существующую — в попытках удержать свою должность или защитить свои личные интересы. Это необходимо еще и для того, чтобы никто не пытался подмять другие

позиции с целью добавить бонусов своей нынешней должности. Это будет неразумно, потому что завтра вы сами можете оказаться на другой.

Все президенты, с которыми я работал, понимали содержание этого сообщения, и хотя оно посылает довольно жесткий сигнал (по крайней мере для таких культур, как скандинавская, где уровень защиты трудовых прав очень высок даже на уровне менеджмента), это задает необходимый тон. Всегда лучшее решение легче видится со стороны. Руководителю или сотруднику очень трудно оставаться объективным и разрабатывать другое решение, если, по его мнению, оно подрывает его текущую позицию. Даже после речи президента многие участники пытаются представить себя в новых подразделениях. Это влияет на их аргументы, и важно понимать, что с этим делать. Личные интересы способны вызвать внутреннее сопротивление переменам, если вы не знаете, как контролировать этот процесс.

Как же контролировать процесс? Первое и самое главное: нужно обладать кредитом доверия. Если вы дошли до этого этапа, вероятно, этот кредит доверия у вас уже есть, но участники должны также уважать ваш профессиональный опыт и доверять вашим знаниям и в том, что надо делать, и в том, как помочь им достичь лучших результатов. Тогда вам понадобится система технологического процесса, которая позволяет двигаться вперед, шаг за шагом. Вы должны понимать, что и чувство беспомощности, и шаги в обратном направлении вполне нормальны. На каких-то стадиях энергии будет мало, на других — с избытком. Вам нужно знать, *когда* лучше надавить и *как* надавить, но также нужно знать, когда стоит остановиться. Иногда после сессии клиент говорит: «Было невероятно, мы много узнали о том, о чем не имели раньше ни малейшего представления». Консультанту, управляющему процессом, это очень приятно слышать.

Однако бывает, что после сессии клиент скажет, что ему кажется, будто он тратит свое время впустую, ходит по кругу;

что он запутался, обсуждает не те проблемы и т. д. Когда вы руководите процессом, такой отзыв не радует, но поверьте: каждый раз возникает ощущение, что именно эти сессии как раз самые лучшие. Значит, на них мы смогли добраться до настоящих болевых точек. Становится больно, а боль всегда рождает досаду. Как в терапии — где болит, там и есть поворотный момент. Поэтому очень важно не чувствовать фрустрацию и страх, даже когда клиент напуган или раздосадован. Этого трудно избежать, но я пытаюсь не брать на себя клиентскую боль. В любом случае, будучи руководителем внешнего процесса, имеющим дело с такими сложными материями, как структурные изменения, я не должен поддаваться соблазну и пытаться всем понравиться. На деле в большинстве случаев клиенту не нравится то, что вы делаете, но именно за этим вас и пригласили. Если вы хотите понравиться, вы никогда не сможете решать болезненные, но неизбежные проблемы. Необходимо, чтобы вас уважали, но совсем не обязательно, чтобы вы нравились. С другой стороны, вы не можете допустить, чтобы вас совсем не приняли — это означало бы, что клиент не пригласит вас снова и ваши труды пропадут втуне.

Сформировав шесть бизнес-подразделений, мы стали смотреть, какая им требуется поддержка и какой контроль необходим. После сбора и анализа информации мы обсудили, какие функции следует напрямую подчинить бизнес-подразделениям, а какие можно (или должно) отделить. У нас получилось несколько сопровождающих функций, в которых нуждались все бизнес-подразделения; следовательно, их нужно было стандартизировать во избежание умножения параллельных процессов. Ими оказались функции, связанные с информационными технологиями, с обработкой информации и административной поддержкой, с цифровым архивированием, синхронизацией контактов между подразделениями, с расчетом зарплат, с обработкой входящих счетов, с учетом кадров и кадрового обеспечения бизнес-подразделений и юридических услуг.

Мы договорились разместить все эти функции в подразделении под названием «сервисный центр», который будет обслуживать все подразделения. Но я подал такую идею: сервисный центр должен оказывать услуги по полной стоимости. Это означало, что сначала надо было определить, что должно входить в понятие полной стоимости. Полная себестоимость без наценки — это вполне разумно, потому что у таких услуг нет необходимости в маркетинге или затратах на продажу. Сервисный центр на базе полной стоимости увеличит как эффективность затрат, так и степень их осознанности, а значит, и ответственность за эти затраты. Цель состояла в том, чтобы улучшить контроль над затратами на товары и услуги, направленные на удовлетворение внутренних нужд компании. Сервисный центр будет выставлять полную стоимость напрямую получателю услуг, включая фиксированные издержки. Сервисный центр должен полностью покрывать свои расходы. Он должен работать на самоокупаемость, и стоимость услуг должна выставляться или учитываться напрямую в счетах получателя услуг. В этом есть смысл даже для бюджетной организации, потому что и там руководители разных отделов несут ответственность за свои доходы и расходы.

В принципе, услуги, которые оказывает внутренний сервисный центр, можно было бы покупать у внешних поставщиков. Поэтому оценить, насколько эффективна и целесообразна деятельность организации, можно путем сопоставления стоимости этих услуг с рыночными ценами. В стареющих организациях мы практически всегда обнаруживаем, что *внутренние* услуги оказываются дороже (даже несмотря на то, что они учитывают только себестоимость), нежели возможный заказ тех же услуг у какой-нибудь внешней организации. Поэтому очень важно помнить: одна из основных целей реструктуризации — оздоровление организации. Если вы стремитесь к краткосрочным улучшениям, может показаться, что дешевле перейти на закупку услуг у внешних поставщиков. Но если вы хотите омолодить организацию, вам нужно установить «период защиты», в течение

которого надо обязательно покупать услуги внутри компании, даже если это выходит дороже. Это стимулирует более строгий контроль затрат («Насколько нам действительно нужна эта услуга?»), более гибкие решения и общий рост эффективности и целесообразности.

Когда период защиты заканчивается (скажем, через два года), получатели внутренних услуг имеют возможность перейти к внешним поставщикам, если те предлагают лучшие услуги и по более низкой цене. А пока они обязаны заказывать услуги внутри, а внутренние поставщики — подстраивать свои услуги под нужды потребителей. Это означает, что ответственность за заказ необходимого объема услуг ложится на плечи пользователя этих самых услуг. Общая тенденция, особенно характеризующая государственные и бюджетные организации, такова, что «внутренние услуги» рассматриваются как не имеющие границ, что приводит к пустой трате ресурсов, и *максимизация* заменяет *оптимизацию*. Подразделениям необходимо планировать свои потребности, скажем, в начале года и даже согласовывать с внутренним поставщиком услуг их график, количество и качество, а также их стоимость. Последняя должна учитываться внутри компании в бюджете «покупателя» (возможно, даже следует выставлять счета, чтобы выработать привычку контролировать расходы). Так получается почти терапевтическая система, которая вырабатывает хорошие привычки как у поставщика, так и у потребителя услуг. Я помог многим клиентам выработать такую систему, всегда с очень позитивными и впечатляющими результатами. Один клиент поднял систему внутренних услуг до такого уровня, что принял решение об основании самостоятельной компании для предоставления таких услуг на рынке. С надбавкой при продаже внешним клиентам ему удавалось получать хороший доход.

На проработку всех деталей ушло несколько одно-, двух-дневных семинаров. Но уже к концу первого я попытался сформулировать несколько «окончательных» принципов, а также

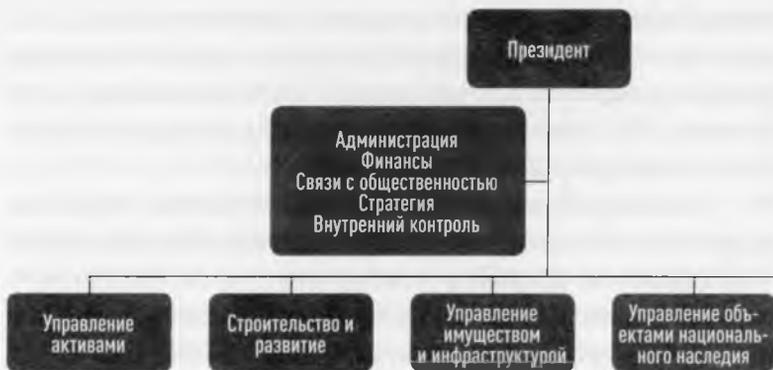


Рис. 27. Окончательная структура бизнес-подразделений (6 зеленых центров доходов и 1 желтый внутренний сервис-центр, продающий услуги по себестоимости другим подразделениям). Директора подчиняются управляющему директору. В каждом подразделении имеются собственные административные, контролирующие ресурсы и ресурсы сопровождения, не показанные на схеме. Получилась намного более централизованная структура, чем была в организации раньше. Полномочия «спускаются вниз», в семь подразделений, и распределяются дальше на уровне локального менеджмента. В целом в новой структуре под уровнем управляющего директора оказалось еще пять уровней.

полный проект новой структуры. Поэтому первый семинар и продолжался три дня. Я не хотел, чтобы работа продолжалась вне семинара и сама по себе, независимо от группы, прежде чем мы выработаем как минимум направление и основные принципы. Поэтому мы набросали черновой вариант, какие функции формируют область контроля и поддержки, какие нужно включить непосредственно в бизнес-подразделения, а какие — непосредственно в сферу подчинения управляющего директора. Управляющий директор ясно дал понять, что ему нужна небольшая, но эффективная команда для осуществления общей координации всех процессов, а также для обеспечения следования выбранному



стратегическому направлению и для необходимых гарантий контроля над бизнесом. Таким образом, команда управляющего директора ограничивалась менеджером по внутреннему аудиту, советником по стратегическим вопросам и финансовым директором.

Самой многочисленной группой сотрудников в этой организации были уборщики, которые занимались ежедневной уборкой сотен тысяч квадратных метров помещений, разбросанных на большой территории (расстояние между самыми удаленными объектами составляло более 2000 км). Для удовлетворения таких сложных кадровых потребностей требовались значительные управленческие ресурсы, что отвлекало внимание от функций, которые акционерами рассматривались как более важные. Этими функциями было строительство, управление имуществом и консалтинг. Как я упомянул выше, уже начинались волнения по поводу возможной приватизации клинингового бизнеса и передачи услуг уборки частному поставщику. Предполагалось, что это снизит стоимость и минимизирует внутренние ресурсы, необходимые для управления данной функцией. Таким образом, отдел уборки в подразделении по обслуживанию инфраструктуры был у всех на слуху, и я хотел посмотреть, как далеко мы сможем продвинуться в этой теме.

С этой целью на семинаре я предложил вынести деятельность по обслуживанию объектов инфраструктуры в самостоятельное подразделение. Я сказал, что эта группа настолько большая, что должна подчиняться управляющему директору напрямую. Тогда должно стать понятнее, какой вклад эта услуга вносит в общий бизнес, и можно прояснить потребности в управленческих ресурсах. Станет проще со временем приватизировать этот отдел, *если* будет принято такое решение, и, следовательно, будет проще «причесать» это подразделение и подготовить его к продаже, а также отделить его от других частей отдела по обслуживанию объектов инфраструктуры.

Оппозицию этому плану составили две группы. С одной стороны, как и ожидалось, выступил профсоюз, поскольку там сочли мое предложение первым шагом на пути к приватизации. С другого фронта выступил руководитель, находившийся в это время во главе отдела инфраструктурного обслуживания. Его отдел и без того был большим и сложным; он сказал, что в хозяйственные услуги уже интегрировано слишком много процессов и процедур, поэтому выделение будет сложным, долгим и ненужным. По моему мнению, это типичная реакция руководителя, боящегося расстаться со своими задачами, обязанностями и престижем. Как ни странно, иногда руководители, которые уже и так перегружены работой, всячески пытаются удержать все свои задачи. Вместо того чтобы использовать возможность избавиться от отдела, который отнимает столько времени и порождает столько конфликтов, он воспринимал потерю этого подразделения как свое поражение.

По словам управляющего директора, он сам хотел бы разобраться, что произойдет, если в конце концов отделить это подразделение, но у него было ощущение, что время для этого отделения было неподходящим. Я «поборолся» сколько мог, но вопрос был слишком болезненным для клиента, чтобы заставлять его идти на этот шаг. Поэтому мы включили функцию уборки в деятельность отдела по обслуживанию

инфраструктуры, и в агентстве продолжали растрачивать внутренние ресурсы на оказание этой услуги. Соотношение затрат и доходов, на мой взгляд, было отрицательным, хотя я могу понять сотрудников, которые не хотели, чтобы их «выкинули» в неопределенное будущее под руководством частного владельца. Однако почти десять лет спустя, в 2015 г., все же было принято решение продать отдел уборки, и я уверен, что это было правильное решение как для агентства и его сотрудников, так и для клиентов. Но в 2005 г. это, очевидно, стало бы преждевременным шагом.

Я продолжал время от времени сотрудничать с этим клиентом на протяжении почти десяти лет. Было очень интересно наблюдать за ними и их осязаемым прогрессом, хотя были и отступления. Государственный сектор очень консервативен по своей природе, и политические приоритеты накладывают существенный отпечаток на любую деятельность в области национальной обороны. Нашу работу сдерживали разные факторы. Но агентство стало намного более эффективной корпорацией, ориентированной на нужды бизнеса, и достигло заметного успеха благодаря своей новой структуре.

ТИПИЧНЫЕ СЛОЖНОСТИ ПРИ РАБОТЕ СО СТАРЕЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

- Отсутствует коллективное понимание срочности, даже при наличии серьезных внешних угроз в адрес организации: «Мы и так неплохо работаем».
- Реальные проблемы не осознаются. Организация тратит огромные ресурсы на такие задачи, как измерение удовлетворенности сотрудников (которая в стареющих организациях обычно бывает довольно высока), вместо того чтобы бросить вызов реальным проблемам.
- Внимание сосредоточено на системах и процедурах вместо функциональных потребностей, а это означает, что организация может быть эффективной, но не целесообразной

(«Может быть, мы и не достигнем всех результатов, но зато у нас для этого разработана отличная система!»).

- Стремление ограничить набор клиентских услуг, вместо того чтобы его расширять.
- Компания построена вокруг управленцев вместо подразделений, создающих прибавочную стоимость, — «хвост виляет собакой».
- Компания подвижна политической конъюнктурой, а не правилами и стратегией.
- Соппротивление носит пассивный характер; подрыв деятельности по внедрению изменений происходит через тактику откладывания (постоянно поднимаются новые вопросы уже после принятия решения), но не через прямую конфронтацию и создание конфликтной ситуации.
- Очень сложно набрать достаточные полномочия в поддержку решений и сложно их реализовывать, потому что полномочия, власть и влияние поделены между бесконечным числом участников с правом вето.
- Даже если все согласится относительно содержания перемен, в организации обязательно найдется инструкция или распоряжение, которые помешают их реализации.

Уроки этой главы:

- Создавайте ощущение срочности среди участников в ходе диагностического процесса (оно должно зародиться у самих участников, иначе сотрудники спишут его на то, что «так кажется консультанту»). Делайте упор на серьезность выявленных проблем и вопрошайте риторически: «Как долго у вас уже существуют эти проблемы и останутся ли они на следующий год, если вы продолжите работать как сейчас?»
- Создайте динамическую энергию для перемен посредством проведения стратегического семинара с привлечением сотрудников, определите, что нужно изменить, чтобы расширить представление о рынках, клиентах и их потребностях. Выявите возможности и угрозы в этом контексте и опишите, что нужно сделать сейчас, чтобы выйти на нужную позицию завтра.
- Убедитесь, что новая миссия включает описание рынка, клиента или потенциальных возможностей, — это послужит отправной точкой для проектирования новой структуры. Без этой логической связи и «мотива» структурная работа будет очень сложной.
- Стареющая организация может быть эффективной, но точно не целесообразной. В ней могут действовать хорошо отлаженные системы, а нужды потребителей при этом удовлетворяются слабо. По сути, это и есть определение бюрократии. Упор сделан на эффективность, целесообразностью жертвуют, сохраняя продукты и услуги неизменными, чтобы не пришлось менять текущие системы.

- Организационные изменения, которые могут сделать организацию более отзывчивой к нуждам клиентов, порождают внутренние конфликты. И стареющие организации готовы пожертвовать потребностями клиентов, лишь бы избежать внутренней борьбы.
- Изменяя структуру, убедитесь, что она укрепляет подразделения, работающие с клиентами (такие, которые я обычно называю бизнес-подразделениями). Это делается разметкой источников доходов и сведением их в логические группы. Сделайте ударение на том, что подразделения, обслуживающие клиентов, являются самыми важными, придающими смысл бытию компании, и добейтесь поддержки в понимании этой идеи. Все остальные функции существуют «только» для поддержки подразделений, обслуживающих потребителя. Как можно больше функций сопровождения и поддержки должны быть присоединены непосредственно к бизнес-подразделениям.



ДЛЯ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ
ЦЕЛЕЙ
ИСПОЛЗОВАТЬСЯ
ЗАПРЕЩАЕТСЯ

ГЛАВА

8

МАТРИЦА УПРАВЛЕН- ЧЕСКОЙ ОТВЕТСТ- ВЕННОСТИ

ЗАДАЧИ
& ОБЯЗАННОСТИ

Я разработал свою собственную матрицу, отталкиваясь от уже существующих, но ввел в нее дополнительные элементы, отражающие теории организационного проектирования, которым я доверяю.

На рынке есть несколько матриц ответственности. Во многих корпорациях создают свои собственные. Матрицы ответственности часто используются в управлении теми проектами, в которых разные участники проектной команды имеют определенные роли и обязанности.

Более 20 лет назад ко мне обратился президент норвежской компании с просьбой помочь провести обсуждение «проблем сотрудничества» в команде высшего руководства. Он намекнул, что некоторые проблемы вызваны столкновением сильных личностей, обладающих разными управленческими стилями. Задав всего несколько уточняющих вопросов, я понял, что проблема на самом деле носила структурный характер и проистекала из неопределенности задач и обязанностей.

Перед заседанием я потратил значительное количество умственной энергии, пытаясь придумать, как быстро, просто и убедительно выяснить, действительно ли у них есть структурные проблемы. На сессию отводилось всего шесть часов, и они рассчитывали, что все это время я буду заниматься «проблемами сотрудничества». В то время, в начале 1990-х, было модно заниматься коучингом. Президент полагал, что некоторым членам команды для корректировки их индивидуального стиля в сторону согласия и сотрудничества как раз требовался индивидуальный коучинг. Лично меня никогда не впечатляли новомодные слова. Я на своем опыте убедился, что в своей деятельности лучше основываться на фундаментальных научных теориях и освоить доступные практические инструменты, нежели следовать модным причудам в области менеджмента.

Поэтому я подготовил инструмент, которым со мной поделился мой шведский коллега, — «матрицу управленческой ответственности». Матрица была основана на методике RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed — обязательный, ответственный, советник, информированный). На оси Y показываются задачи команды, на оси X — RACI. Мы внесли изменения с тем, чтобы добавить управленческую ответственность (G), то есть общую ответственность топ-менеджеров; оперативную ответственность (O), то есть ответственность руководителей оперативных подразделений, подотчетных G; особую ответственность (S), то есть ответственность руководителей, отвечающих за определенные части задач и подотчетных O или G. Далее, мы выделили консалтинг (C), для тех (скажем, для O), кому необходимо консультирование при принятии важных решений, и информирование (N), если перед принятием ответственных решений кого-то требуется информировать (скажем, тех же O). Получилась такая иерархия:

- G = общая ответственность = те, кто отвечает за общее выполнение конкретных задач. По умолчанию это президент (или высшее должностное лицо компании), даже если он непосредственно не вовлечен в оперативные процессы по выполнению тех или иных задач. У каждой задачи может быть только один G!
- O = оперативная ответственность = те, кто отвечает за оперативные процессы. Это может быть, например, руководитель производства, который отвечает за все производственные процессы — от планирования и поставки сырья до ремонта производственного оборудования и т. д. У каждой задачи может быть только один O.
- S = особая ответственность = те, кто обладает особой ответственностью за конкретные задачи, включая части сложного процесса. У каждой задачи может быть несколько S, но не обязательно.

- С = потребность в консультировании = лицо, с которым выполняющий функцию О консультируется при принятии важных решений в рамках определенных задач. У С нет права вето, то есть О может принимать или не принимать во внимание рекомендации С. У каждой задачи может быть несколько С, но не обязательно.
- N = необходимость информирования = лицо, которое О должен уведомить, прежде чем принимать важные решения по определенным задачам. У N нет права вето. У каждой задачи может быть несколько N, но не обязательно.

Матрица претерпела еще ряд изменений, как описано ниже, но прототип, с которым я пришел на первое заседание с норвежской компанией, чтобы разметить их структурные проблемы, был таким.

Когда мы встретились с руководящей командой из десяти человек, я начал с адресованной им просьбы составить список самых важных своих задач. После обсуждения определений терминов «важный» и «задача» мы составили следующий список:

- Формулирование стратегического плана.
- Формулирование целей.
- Составление годового бюджета.
- Ценообразование товаров и услуг.
- Переговоры с клиентами.
- Подписание контрактов.
- Обеспечение поставок сырья.
- Развитие рынка.
- Контроль бизнеса.
- Контроль финансов.
- Финансовая отчетность.

Возможно, были и другие задачи, но в обобщенном виде руководящей команде обычно нелегко расписать задачи более детально. Согласитесь, что это само по себе весьма занято

и указывает на тот факт, что менеджеры в принципе уделяют слишком мало времени детализации своих задач.

После того как мы составили и обсудили задачи, я, чтобы достичь общего взаимного понимания, попросил команду определить, кто какие роли из G, O, S, C и N выполняет, исходя из описания, данного выше. Однако я намеренно упустил тот факт, что у каждой задачи может быть только один G и один O. Моей целью было доказать, что они действительно страдали от путаницы в отношении распределения задач и обязанностей.

Я исходил из гипотезы, что проблемы с сотрудничеством в руководящей команде обычно порождаются отсутствием ясности в распределении зон ответственности, а не конфликтом характеров.

Когда я собрал их индивидуальные описания разных видов обязанностей по каждой задаче, открылось нечто весьма интересное. У нескольких задач нашлось больше одного G, и почти у всех задач были множественные O.

Как обстоят дела, когда два или три менеджера в одной и той же руководящей команде считают, что единолично отвечают за конкретную задачу? Или, например, четыре разных менеджера думают, что несут оперативную ответственность за результаты одной и той же задачи? Естественно, будет неразбериха, параллельные усилия и конфликты. Вопрос в том, достаточно ли будет прояснить задачи и обязанности (и этого хватит, чтобы решить проблему), или это структурная проблема и требуется комплексное решение.

Чтобы ответить на этот вопрос, сначала надо понять, что *должно быть* движущей силой бизнеса. Это не всегда ясно и не всегда просто выяснить, но можно начать с определения стратегического намерения — миссии. Это не обязательно означает составление детального и подробного стратегического плана; скорее, это поиск способа выразить свое *предназначение*. Не избитое старое клише от отдела маркетинга, в котором

констатируется то, чем компания и так уже занимается. Нет, это ответ на вопрос: *зачем* вы занимаетесь бизнесом, а также *что* и для *кого* делаете. Сюда же надо записать, что планируется делать в ответ на возможности и угрозы и какие приоритеты установлены, то есть что следует и чего не следует делать.

Как утверждается в настоящей книге, это основа для структуры в целом. Только после того, как вы убедились, что получили хороший проект структуры, отвечающий вашим потребностям, можно переходить к разработке матрицы ответственности. Смысл матрицы — в прояснении задач и обязанностей с учетом правильного распределения власти и полномочий.

В случае с моим норвежским клиентом команда сделала ценное наблюдение: все руководители были уверены, что именно *их* отдел является «двигателем» компании и что все важные задачи и обязанности касательно отношений с клиентами и контрактов принадлежат исключительно *им*. Они поняли, что все их конфликты происходят из-за расхождений в восприятии реальности. И президент решил, что им необходимо прояснить стратегические цели, а затем провести реструктуризацию, чтобы двигаться в желаемом направлении. Моя тактика сработала. С помощью всего одного инструмента — матрицы управленческой ответственности — я смог убедительно показать, что у них есть проблема со структурой компании. Неопределенность задач и обязанностей указывает на структурную проблему. Всем стало ясно, что начать необходимо с обнаружения того, что есть подлинная движущая сила бизнеса, а затем уже соответствующим образом провести реструктуризацию.

Со временем я усовершенствовал матрицу ответственности и добавил три элемента, заимствованные из методологии доктора Адизеса:

- разбивку на четыре функциональные подсистемы;
- уточнение полномочий и влияния;
- добавление цветов в организационную схему.

Четыре функциональные подсистемы — это клиентский интерфейс, трансформация, управление кадрами и финансовые ресурсы.

Клиентский интерфейс как понятие обозначает сейчас системы данных и серверы, взаимодействующие между собой. Однако я пользуюсь этим термином для обозначения точек соприкосновения, коммуникации и взаимодействия между поставщиком и потребителем. Во всех типах бизнеса следует видеть в клиенте индивидуальность. Потребители — это статистика, а клиент — это конкретное лицо. Кстати, мы переживаем глобальный эволюционный сдвиг в отношении того, как клиент взаимодействует с поставщиком услуг — как меняется клиентский интерфейс: от обслуживания в магазинах или по телефону взаимодействие с клиентами смещается в социальные сети, например в Facebook или Twitter.

Трансформация — это переход входящих данных в исходные, или ресурса в продукт, что и есть процесс производства. Трансформация — это процесс создания прибавочной стоимости, в результате которого образуется товар, стоимость которого превосходит сумму стоимостей исходных элементов: времени, навыков, производящей силы, сырья, упаковки и т. д. Таким образом, мы предоставляем нашим клиентам товар, за который они готовы платить цену, в которую заложена добавленная нами стоимость. Термин «трансформация» не ограничивается одной функцией производства. Все организационные функции, вовлеченные в процесс наращивания стоимости, должны быть включены в трансформацию.

Управление кадрами в нашем контексте — это просто управление людьми: количество сотрудников и совокупность их навыков и опыта.

Финансовые ресурсы — это доступные финансовые средства: наличные, ликвидные ценные бумаги и кредитные линии.

Эти четыре подсистемы охватывают все ресурсы и возможности, которые должны быть у любой организации:

взаимоотношения с клиентами, способность «приращивать стоимость», кадровый потенциал и финансовые ресурсы. Можно было бы разбить их на более мелкие подсистемы, но для описания задач и обязанностей, по моему опыту, их хватает.

Матрица управленческой ответственности проясняет полномочия просто — путем выявления и признания общей ответственности и оперативной ответственности за различные задачи. Люди на двух этих уровнях ответственности должны быть наделены правом (да и обязанностью) принимать решения в отношении задач, за которые они отвечают, иначе можно оказаться в ситуации, когда ответственность есть у всех, а полномочия действовать — ни у кого. Общая ответственность имеет более высокие полномочия в отношении конкретной задачи, чем оперативная, но полномочия предполагает и та и другая, подобно тому, как генерал в армии имеет более высокие ранг и ответственность, чем полевой командир. Влияние, которое не означает права вето, но указывает на наличие у человека возможности воздействовать на решение, принимается на себя теми, с кем требуется консультироваться или кого следует уведомить (или информировать), когда принимаются важные решения или изменения в конкретной задаче.

Но никогда, никогда не пытайтесь уполномочивать власть. Огромные управленческие и политические усилия прикладываются, чтобы «вдохновить» (empower) сотрудников в разных областях, расширив спектр их полномочий. Я верю во вдохновение, совместное лидерство и процессы, идущие «снизу вверх». Но *власть* — это нечто отличное от *полномочий*, потому что полномочия — это право, данное кем-то другим для принятия конкретных решений (например, президента наделяет полномочиями совет директоров), в то время как власть связана с *зависимостью*. Если я завишу от кого-то в каком-либо отношении, значит, у них есть надо мной определенная власть. В определенной степени полномочия могут заключать в себе и определенный властный элемент — к примеру, у менеджера может быть

право поощрять или наказывать сотрудников, но я бы определил это скорее как полномочное право, нежели как власть. Кстати, в цивилизованном обществе настоящая полномочная власть (комбинация полномочий и власти) дана только органам правопорядка (полиции и суду). Недопустимо, чтобы ею наделяли какие-либо другие институты.

Во многих организациях можно найти сотрудников, обладающих существенной *властью*, но не имеющих *полномочий*. Сотрудники в целом располагают «всей» властью в любом случае. Они могут отказаться что-то выполнять, и тогда ваше решение, основанное на ваших полномочиях, ничего не стоит. Они могут устроить забастовку, если не принимают ваше лидерство и ваши полномочия. Однако любой сотрудник по отдельности, накопивший значительную власть, обычно становится своего рода неформальным лидером, а это означает, что, хоть он формально и не на руководящей позиции в организации, у него есть способность влиять на остальных сотрудников в их выборе способа действий.

Помню, много лет назад я работал с одной норвежской промышленной компанией, где «настоящим лидером» (то есть неформальным) был не президент, а лидер профсоюза. Он, естественно, не занимал в компании руководящей должности (он был рядовым работником, занимавшим должность профсоюзного лидера) и не обладал полномочиями принимать решения от лица компании, но на любом заседании последнее слово всегда было за ним, даже если он особо и не высказывался. Мы в ходе совместной работы планировали изменение стратегии и структуры, но если тому что-то не нравилось, такое решение практически невозможно было протолкнуть, даже при наличии полномочий и здравого смысла. Вот это — настоящая власть.

Я всегда рассказываю моим клиентам о САРІ, теории доктора Адизеса, потому что САРІ необходимо для проведения изменений. Клиенты могут попытаться выяснить, у кого есть власть, анализируя матрицу управленческой ответственности,

но я всегда заранее прошу их этого не делать. Никогда не пытайтесь определить власть в матрице управленческой ответственности. По природе она неформальна и не подлежит кодификации. Напротив, фокус в том, чтобы прояснить и усилить *полномочия*, которые формально отождествлены со способностью внедрять изменения.

Третьим элементом являются разные цвета на организационной схеме. Это просто инструмент для иллюстрации целей разных частей организации. Это зеленый (центры внешних доходов), красный (центры затрат и центры передового опыта), голубой (центры внутренних доходов) и желтый (внутренние функции поддержки и обслуживания, которые поставляют услуги по полной цене другим подразделениям). Я также раскрашиваю этими цветами матрицу управленческой ответственности.

Посмотрите на приведенную ниже матрицу. Это измененный вариант на основе матрицы настоящего клиента, которую мы сформировали в ходе совместной работы, после того как закончили разработку новой организационной схемы.

В законченном виде матрица может показаться простой, но я вас уверяю: на то, чтобы собрать информацию и определить каждую задачу, а затем разные уровни ответственности, уходит много времени. Важно не превратить этот инструмент в детальное микроскопическое описание, любой ценой вписывая в него каждую задачу. Матрица получится неподъемной. Я всегда советую начинать разрабатывать матрицу силами и в интересах высшей руководящей команды, а уже потом переходить к ее проработке на остальных управленческих уровнях.

Это очень мощный инструмент, мои клиенты его обожают, и я рекомендую пересматривать матрицу, обновляя ее и поправляя, раз в год, чтобы она сохраняла свою актуальность.

Рис. 28. Матрица управленческих обязанностей (пример реального клиента). Здесь даны только выдержки из разных задач.

МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Клиентский интерфейс (CI)

Руководящая команда, президент и директора		Президент	Управление активами	Управление имуществом	Сооружения	Продажа и ликвидация имущества	Внутренний контроль	Строительство	Финансы	Связи с общественностью	Правовые вопросы	Общекорпоративное обслуживание	КОММЕНТАРИИ
№	ЗАДАЧА	Альберт	Беатрис	Клаус	Дон	Элиза	Франк	Джордж	Ганс	Исаак	Джон	Карина	
CI 1	Стратегические контакты с владельцем	G/O	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	Цвета отражают цветовую схему организационной структуры (зеленый, красный, желтый). Во всех четырех подсистемах G, O и S – разные уровни полномочий, а C и N – влияния
CI 2	Секретариат совета директоров и пресс-секретарь	G	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	
CI 3	Контакты со стратегическими клиентами	G	O	S	S	S	N	S	N	N	N		
CI 4	Проспективные затраты на жизненный цикл системы / стратегический уровень	G	O	S	S	S		S					
CI 5	PR	G	S	S	S	S		S		O			
CI 6	Отношения с правительством	G/O		S	S	S		S		S		S	
CI 7	Контакты с государственным аудитором	G	S	S	S	S	C	S	O			S	
CI 8	Предприятия	G	S	S	O	S	S	S	S	S	S	S	
CI 9	Инвесторы	G	O	S	S	S		S	C		S		
CI 10	Частные арендаторы, ценообразование	G		O	S	S					S		
CI 11	Владелец, особые задачи	G	S	S	S	S	N	S	N	N	O	S	
CI 12	Арбитраж	G	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	
CI 13	Лицензии	G		O	S	S		S					

МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Трансформация (Т)

Руководящая команда, президент и директора		Президент	Управление активами	Управление имуществом	Сооружения	Продажа и ликвидация имущества	Внутренний контроль	Строительство	Финансы	Связи с общественностью	Правовые вопросы	Общекорпоративное обслуживание	КОММЕНТАРИИ
№	ЗАДАЧА	Альберт	Беатрис	Клаус	Дон	Элиза	Франк	Джордж	Ганс	Исаак	Джон	Карина	
T 1	Управление стратегическим портфелем	G	O	S	S	S	N	S	N	S			Цвета отражают цветовую схему организационной структуры (зеленый, красный, желтый). Во всех четырех подсистемах G, O и S – разные уровни полномочий, а C и N – влияния
T 2	Строительство	G	C	C	O		N	S	N	S	S		
T 2a	Реконструкция/развитие имущества	G	C	O	C/S		N	S	N	S	S		
T 2b	Ресурсы нового имущества	G	C	C	O		N	S	N	S	S		
T 3	Аренда	G		O		S		S	N	S	S		
T 4	Оперативные соглашения	G		O				N	N	S	S		
T 5	Дополнительные услуги	G		O				N	N	S			
T 6	Продажа/ликвидация имущества	G	C	S	S	O		S	N	S	S		
T 7	Планирование	G	O	S	S	S		S	N	S			
T 8	Технадзор	G		O			S		N	S			
T 9	Бизнес-планирование	G/O		S	S	S		S	N	S		C	
T 10	Ремонт и обслуживание	G	C	O	C/N				N	S			
T 11	Система затрат на жизненный цикл	G	O	S	S	S	N	S	N	S			

МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Управление кадрами (HR)

Руководящая команда, президент и директора		Президент	Управление активами	Управление имуществом	Сооружения	Продажа и ликвидация имущества	Внутренний контроль	Строительство	Финансы	Связи с общественностью	Правовые вопросы	Общекорпоративное обслуживание	КОММЕНТАРИИ
Должность	№												
HR 1	Ответственность работодателя (вкл. охрану труда и т. д.)	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	S = линейная ответственность
HR 2	Регламент найма на работу	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	
HR 3	Управление и развитие кадров	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	
HR 4	Регламент поощрений	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	Представители сотрудников
HR 5	Переговоры, не считая зарплату	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	Представители сотрудников
HR 6	Переговоры по зарплате	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	
HR 7	Организационное развитие	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	Представители сотрудников
HR 8	Регламент увольнений	G	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	

МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Финансы (F)

Руководящая команда, президент и директора		Президент	Управление активами	Управление имуществом	Сооружения	Продажа и ликвидация имущества	Внутренний контроль	Строительство	Финансы	Связи с общественностью	Правовые вопросы	Общекорпоративное обслуживание	КОММЕНТАРИИ
Должность	№												
F 1	Бюджет	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 2	Инвестиционный капитал	G	0	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
	Защита инвестиционного капитала	G	0	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 3	Ввод счетов	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	S = 0 в рамках вашей ответственности/отдела
F 4	Выставление счетов	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 5	Сбор по счетам	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 6	Платежи (получение и проведение)	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 7	Бухгалтерский учет	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	0	S = 0 в рамках вашей ответственности/отдела
F 8	Отчетность и консолидация	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 9	Анализ	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	
F 10	Контроль	G	S	S	S	S	S	S	0	S	S	S	S = 0 в рамках вашей ответственности/отдела
F 11	Аудит	N	N	N	N	N	S	S	0	S	S	S	G = совет директоров, 0 = аудитор

ИНСТРУКЦИЯ

Как заполнить матрицу управленческой ответственности

Уровни ответственности:

- Общая ответственность (G): общая ответственность за задачу. Это наивысший уровень полномочий.
- Оперативная ответственность (O): оперативная (текущая) ответственность за задачу и связанные с этим полномочия.
- Особая ответственность (S): оперативная ответственность за ограниченную или конкретную часть задачи, с соответствующими полномочиями.
- Советник (C): лицо, с которым ОБЯЗАНЫ проконсультироваться (и дать ему возможность дать совет и высказать мнение) в ходе принятия решений и перед внедрением решений, связанных с задачей. C не имеет права вето, у него есть только влияние.
- Информлируемый (N): лицо, которое ОБЯЗАНЫ уведомить обо всех важных решениях, связанных с задачей. N не имеет права вето, у него есть только влияние.

Пожалуйста, заполняйте матрицу по собственному усмотрению и с применением следующих принципов:

1. Если у вас есть — или должна быть — оперативная ответственность (O) за определенную задачу в матрице, поставьте O в соответствующем поле. Также пометьте ответственность всех остальных коллег (используя маркировку G, S, C, N), связанных с выполнением этой же задачи.
2. Если вы думаете, что у вас есть — или должен быть — другой уровень ответственности, отличный от O, в отношении определенной задачи, поставьте соответствующую пометку. Если вы думаете, что это G, S, C или N, пометьте ответственность только для себя, но не делайте этого за других (то есть если у вас, например, ответственность S, не заполняйте этот бланк за коллег).

3. Если задача не имеет отношения к вашей должности, оставьте поле пустым.
4. Только у одного человека может быть ответственность G или ответственность O за конкретную задачу.
5. У одной задачи может быть более чем один S, C и N.

**ВЫ МОЖЕТЕ ПРИСЛАТЬ ЗАПОЛНЕННУЮ МАТРИЦУ
ПО АДРЕСУ: POST@SANDERMOEN.COM**

БЛАГОДАРНОСТИ

Писать книгу — дело не обязательно трудное. Когда вы пишете о том, что вам интересно, о том, что вы хорошо знаете и чем, как вам кажется, стоит поделиться, работа идет легко и доставляет радость.

А вот издать книгу — задача сложная и трудоемкая. Эта книга — попытка выжать самую суть из моей тридцатилетней работы с организационными структурами и изложить все, что я знаю о предмете. Мне не удалось бы издать ее без поддержки и советов профессиональной команды.

Я бы хотел поблагодарить моего редактора Стефани Друп. Особая благодарность — за правку моего текста на английском языке и за бесценный вклад в работу в виде критических вопросов, идей и рекомендаций. Стефани усовершенствовала язык, стиль изложения и общее качество этой книги. Спасибо за профессиональный вклад и самоотдачу.

Наталия Абельян работала над дизайном и версткой, включая разметку текста и иллюстраций. Я впечатлен способностью Наталии «ухватить» идеи и придать им графический облик. Спасибо за доброжелательность, отзывчивость, скорость и профессионализм.

И конечно, я хочу поблагодарить мою любимую жену Анну Сандермоен (Аню) за то, что она вдохновила меня написать эту книгу и поддерживала меня в процессе работы. Аня принимала участие в каждом этапе, включая финальные правки и дизайн, и именно ей была отведена ключевая роль сведения всех элементов воедино. Книга увидела свет в издательстве Sandermoen Publishing. Благодарю Аню за советы и поддержку, а также за ее уникальную способность синтезировать разрозненные элементы в готовое произведение.

Я бы также хотел поблагодарить всех клиентов, которые оказали мне честь и доверие, обратившись ко мне за помощью

в разработке их организационных структур. Я понимаю, как бывает сложно и досадно наблюдать за процессом по изменению структуры, не имея представления о желаемом конечном результате. Благодаря вам я получил актуальный опыт, без которого у меня не было бы ни моей чрезвычайно интересной работы, ни моих знаний.

Теоретические основы моих познаний об организационной структуре базируются преимущественно на методологии доктора Ицхака Адизеса. Доктор Адизес является ведущим экспертом по менеджменту с более чем пятидесятилетним опытом практической работы по всему миру. Я был его учеником и ведущим консультантом Института Адизеса на протяжении долгих лет. Источниками вдохновения для меня также послужили теория систем и мой личный опыт ведения собственного бизнеса, но глубинное и самое важное понимание темы дали мне идеи доктора Адизеса и учеба у него.

ОБ АВТОРЕ

СПРАВКА
& КОНТАКТЫ

Шетил Сандермоен — консультант по глобальному стратегическому управлению, основатель Университета Фредериктона и Школы бизнеса Сандермоен, которая предлагает магистерские программы (MBA и EMBA).

Шетил Сандермоен родился в Норвегии в 1956 г. Выпускник экономического факультета шведского Университета Карлстада.

С 1987 г. Шетил Сандермоен, бывший ведущий консультант и профессиональный директор Института Адизеса, на основе методологии Адизеса проводит в различных компаниях (как в частном, так и государственном секторе) масштабные программы изменений по радикальному улучшению производительности; консультирует президентов компаний и руководителей высшего звена.

У него обширный опыт работы с более чем сотней компаний в различных отраслях из таких стран, как Норвегия, Швеция, Дания, Финляндия, Германия, Голландия, Бельгия, Франция, Великобритания, Россия, Турция, Китай, Бразилия, США, Канада, Украина, Польша, Испания, ОАЭ, Нигерия и Швейцария.

В настоящее время живет со своей семьей в Цуге в Швейцарии.

Если вы хотите узнать больше, посетите его сайт:

www.sandermoen.com.

45,000с.

Сандермоен Шетил

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Реализация стратегии на практике

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *Л. Разживайкина*
Корректоры *Т. Редькина, О. Улантимова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художественное оформление и макет *Н. Абельян*
Арт-директор *Ю. Буза*

Подписано в печать 27.09.2019.

Формат 60 × 90 $\frac{1}{16}$.

Бумага офсетная №1. Печать офсетная.

Объем 14,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № О-2722.

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7(495)980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
[Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.]



Отпечатано в типографии Полиграфическо-издательского комплекса
«Идел-Пресс», филиала АО «ТАТМЕДИА»,
420066, г. Казань, ул. Декабристов

