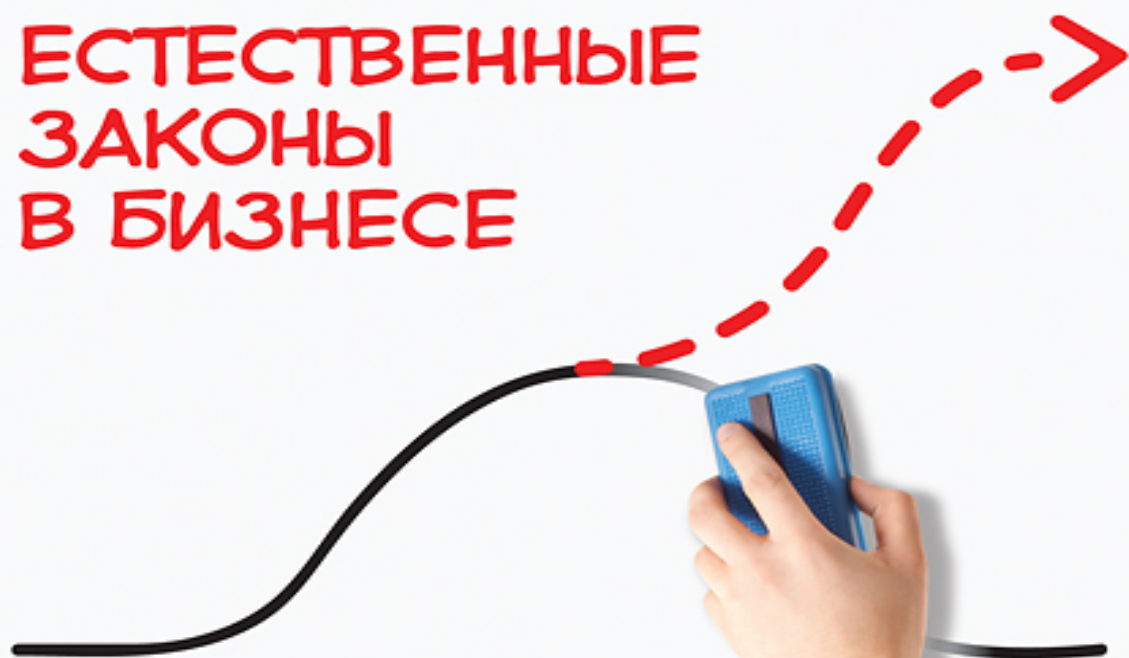


# КОДЕКС ВЫЖИВАНИЯ

ЕСТЕСТВЕННЫЕ  
ЗАКОНЫ  
В БИЗНЕСЕ



ДЭВИД  
**ХЭННА**

Максим Ильин  
Георгий Мелик-Еганов

DAVID P. HANNA

# **THE ORGANIZATIONAL SURVIVAL CODE**

Seven Capabilities To Get  
the Results You Want

Hanoka Publishing

ДЭВИД ХЭННА  
МАКСИМ ИЛЬИН, ГЕОРГИЙ МЕЛИК-ЕГАНОВ

# **КОДЕКС ВЫЖИВАНИЯ**

Естественные законы в бизнесе

Перевод с английского Владимира Кузина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

# Информация от издательства

На русском языке публикуется впервые.

**Хэнна Д.**

Кодекс выживания. Естественные законы в бизнесе / Дэвид Хэнна, Максим Ильин, Георгий Мелик-Еганов, пер. с англ. Владимира Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-827-0

Созданные человеком государства и организации сложны и прекрасны. Они во многом схожи, но не обладают такой устойчивостью, как системы, созданные природой. Какие принципы экосистем надо перенести в жизнь организаций, чтобы те обладали максимальной выносливостью и могли выживать и процветать в постоянно меняющихся условиях глобального рынка?

В книге «Кодекс выживания» описаны решения, основанные на универсальных естественных законах, справедливых для разных “экосистем”, и потому при реорганизации компаний они особенно надежны.

Здесь приводятся кейсы из практики применения Кодекса в отечественных и иностранных компаниях, даются инструменты для работы менеджеров “над организацией”, а не “в организации”, что помогает им подняться над рутинной и начать мыслить стратегически.

Для руководителей и менеджеров, готовых взять на себя ответственность за процветание своей организации.

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© David P. Hanna, 2012

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

# Предисловие владельцев компании SmartValues — партнеров Дэвида Хэнны в России

С момента опубликования в 1988 году первой книги Дэвида Хэнны *Designing Organizations for High Performance* мы десятки раз использовали его блестящую модель в России — с топ-командами компаний разных размеров и из разных отраслей. Каждый раз в результате этой работы у руководителей высшего уровня появлялось единое представление о том, что снижает эффективность их организаций, и о том, какие изменения нужно осуществить и почему.

За 25 лет модель претерпела изменения и стала еще более удобной и результативной. Кроме этого, Дэвид предоставил читателям возможность при формировании их видения и определении целей развития их организаций опираться на естественные законы, которым следуют самые эффективные природные и человеческие экосистемы. Большое количество примеров из жизни и бизнеса позволяет увидеть, каким образом эти законы могут применяться и какие результаты это приносит.

Если вы не хотите, чтобы ваша компания оказалась в числе выбывших из бизнеса, а, наоборот, развивалась и процветала, начните применять принципы организационного развития, перечисленные в Кодексе выживания. КАК МОЖНО СКОРЕЕ!

*Максим Ильин, Георгий Мелик-Еганов, SmartValues*

# Предисловие

Экономическая рецессия, начавшаяся в конце 2008 года и продолжающаяся и после появления этой книги, разрушила многие финансовые планы и стратегии бизнеса. Компании вынуждены были активно бороться за завоевание прочных позиций в новых условиях. Многие их работники испытали в этот период заметное снижение уровня жизни. Но все это не должно удивлять никого из нас. Нам всем известно, что экономика переживает циклические подъемы и спады, хотя в 2008 году мы надеялись, что спад наступит еще не скоро.

Подобно переживающей циклические подъемы и спады экономике, цикличность демонстрируют и модели разработки организационных стратегий, производственной деятельности, внедрения инноваций и реагирования на экономическую конъюнктуру. Стоит достаточно внимательно изучить эти модели, и вы увидите, что деятельность организаций и обеспечиваемые ею результаты не формируются под влиянием случайного стечения обстоятельств. Модели поведения человеческих организаций являются отражением их организационного дизайна: решений делать X вместо Y, продолжать делать A даже после того, как B в течение долгого времени приносило большие выгоды. Организационные модели формируются в результате совместного влияния людей, процессов, систем и культуры. Долговечность организации определяется соответствием этих ее моделей тому, что происходит на рынке.

Но сегодня этот рынок стал глобальным. Его требования вынуждают некоторых игроков выходить из игры. Он делает многих вчерашних звезд заурядными середняками. Он также предоставляет возможности выйти за существующие границы и подняться на новый уровень успеха.

Эта книга призвана помочь вам воспользоваться этими возможностями и удержаться в лидерах.

Хорошая новость для вас заключается в том, что организационные модели могут изменяться теми, кто отвечает за их развитие. Это означает, что судьба вашей организации находится в ваших руках. Или,

говоря словами моего друга Артура Джонса, «Все организации имеют идеальный дизайн для получения тех результатов, которые они получают». То есть каждый хороший и плохой результат работы вашей организации является следствием определенным образом спроектированных организационных моделей. Вы можете провести редизайн этих моделей: видоизменить их, отказаться от них или изобрести новые. Эта книга советует вам выполнять редизайн ваших организационных моделей на основе правил поведения, которые успешно существуют рядом с нами на протяжении веков.

Я называю эти правила Кодексом выживания организаций. Он предусматривает наличие у организации семи способностей, которые помогут ей выжить и даже добиться процветания в условиях судорожных экономических циклов, изменяющихся предпочтений рынка и появления новых технологий. Семь организационных способностей — это результаты применения к человеческому контексту тех экологических принципов, которые на протяжении веков делали возможным долгосрочное существование природных экосистем. Многие представленные здесь примеры помогут вам понять, что крупные успехи и неудачи компаний в равной мере могут быть объяснены соблюдением или нарушением кодекса выживания организаций.

Ориентируйтесь на этот кодекс, чтобы правильно использовать организационные модели, которые помогут вам оставаться на лидирующих позициях — независимо от тех изменений, которые вам предстоит пережить в будущем.

Часть I

**Организации как виды,  
находящиеся под угрозой  
исчезновения**



## Глава 1

# Выживание и организационный дизайн

*Все, что может быть сделано, будет сделано. Если не нынешними, то новыми игроками. Если не в регулируемой экономике, то в новой экономике, созданной без регуляторов. Технологические изменения и их эффекты неизбежны. Сдерживать их бесполезно.*

Энди Гроув

*«Если бы это не было для людей, — сказал Финнерти, — всегда испытывающих трудности с техникой. Если бы это было не для них, мир бы был раем для инженера».*

Курт Воннегут, «Утопия 14»

В XXI веке многие организации оказались подобны «биологическим видам, находящимся под угрозой исчезновения». Дело в том, что возможности безграничны. Сегодня компании могут связываться с партнерами по бизнесу на других континентах так же легко, как если бы те находились на соседней улице. Инновационные технологии предлагают бесчисленное множество новых товаров и услуг. Все это побуждает конкурентов искать свой шанс.

Держать темп в глобальной конкурентной гонке становится как никогда трудно. Любая новая товарная инновация повышает требования потребителей. Жизненные циклы товаров становятся невероятно короткими. Многие из популярных сегодня товаров устареют уже через несколько месяцев после рыночного дебюта. Благодаря интернету обслуживание потребителей может быть чрезвычайно быстрым и эффективным и осуществляется из любой географической точки.

Поддерживать здоровье своей компании в таких условиях — трудная задача. Тот, кто сможет лучше, быстрее и с меньшими

затратами удовлетворить потребности рынка, получит самый большой кусок пирога. Того, кто не сможет, отодвинут в сторону. Вот так многие организации и оказываются в списке «видов под угрозой исчезновения».

Примеры нескольких типичных ситуаций, угрожающих выживанию организации.

- **Мировой экономический кризис нанес серьезный удар по бизнесу Анны.** Перед тем как экономические индикаторы начали стремительно падать, она планировала вывести на рынок два новых товара. Теперь денег стало меньше, бюджеты пересматривают, и расходы на все, кроме «самого необходимого», безжалостно урезают. «Как нам при таком бюджете вывести новые товары на рынок?» — спрашивала Анна свою команду менеджеров. Расхожее выражение «Делать больше, расходуя меньше» стало отныне императивом развития ее бизнеса.
- **Хэл был менеджером HR-отдела,** отвечающим за подготовку специалистов в компании. В течение нескольких месяцев он получал жалобы от групп клиентов, которых обслуживал. «Они утверждают, что я недостаточно быстро удовлетворяю их запросы, — сокрушался Хэл, — но я делаю все, что можно при такой обеспеченности кадрами и ресурсами. Как они могут требовать большего?»
- **Кристен недавно была назначена менеджером глобального бренда в крупной компании, торгующей потребительскими товарами.** Руководство было озабочено тем, что бренд не имел по-настоящему глобальной идентичности и совершенно по-разному воспринимался потребителями в Азии, Европе, Африке, на Ближнем Востоке и в Северной и Южной Америке. Кристен поручили разработать глобальную стратегию бренда и программу повторного вывода на глобальный рынок. «Как я могу убедить моих коллег в разных регионах хотя бы задуматься о возможности выработки глобальной стратегии бренда? — спрашивала себя Кристен. — Ведь они твердят только о том, как их культура отличается от культур других регионов».

- **Лавина недавних приобретений привела к тому, что компания, в которой работает Пэт, теперь имеет пять товарных подразделений вместо двух, как было раньше.** Ожидалось, что IT-группа, которую возглавляет Пэт, обеспечит трем новым подразделениям тот же уровень обслуживания, что и двум прежним. «Мы сохранили кое-какие IT-ресурсы в приобретенных компаниях, — говорил Пэт, — но их недостаточно для удовлетворения всех потребностей. Я должен был найти способ предоставлять всем одинаковые услуги силами того персонала, которым располагал».
- **«Нашей компании требуется слишком много времени для продвижения вперед, — признался Стенли, финансовый директор крупной нефтяной компании. — У нас выстроена многоэтажная организационная структура, и, чтобы сформировать единое мнение по новому формату финансовой отчетности, нам приходится проходить через бесконечную череду сверок и согласований. Наша система не должна требовать таких затрат времени и сил».**

## **Проблемы, возникающие из-за организационной несогласованности**

В современной экономике менеджеры постоянно сталкиваются с серьезными бизнес-проблемами. Практически все они требуют корректировки стратегии, процессов, структуры, систем и поведения для достижения оптимальных бизнес-результатов. Это имеет прямое отношение к сфере организационного дизайна — проектирования устройства организации.

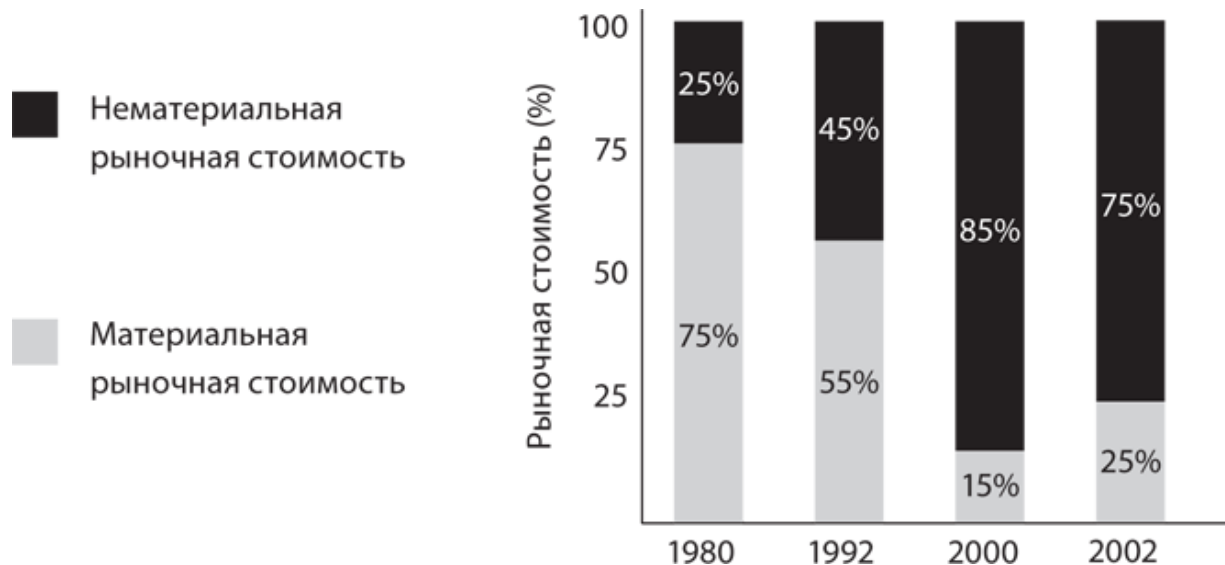
Назначение этой книги — помочь бизнесменам успешно проектировать свои организации и достигать желаемых результатов, несмотря на сложности глобализованного мира, жесткую конкуренцию и быструю смену экономических циклов. Моя цель — предоставить руководителям фирм и HR-специалистам современные инструменты разрешения организационных проблем.

То, что я предлагаю, — это теоретическая основа и набор принципов и подходов, которые уже помогли многим организациям перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Эти рекомендации помогут вам и вашим коллегам изменить работу таким образом, чтобы обеспечить компании *выживание* и даже *процветание* в условиях бесконечных подъемов и спадов рыночных циклов.

## Нематериальные составляющие рыночной стоимости

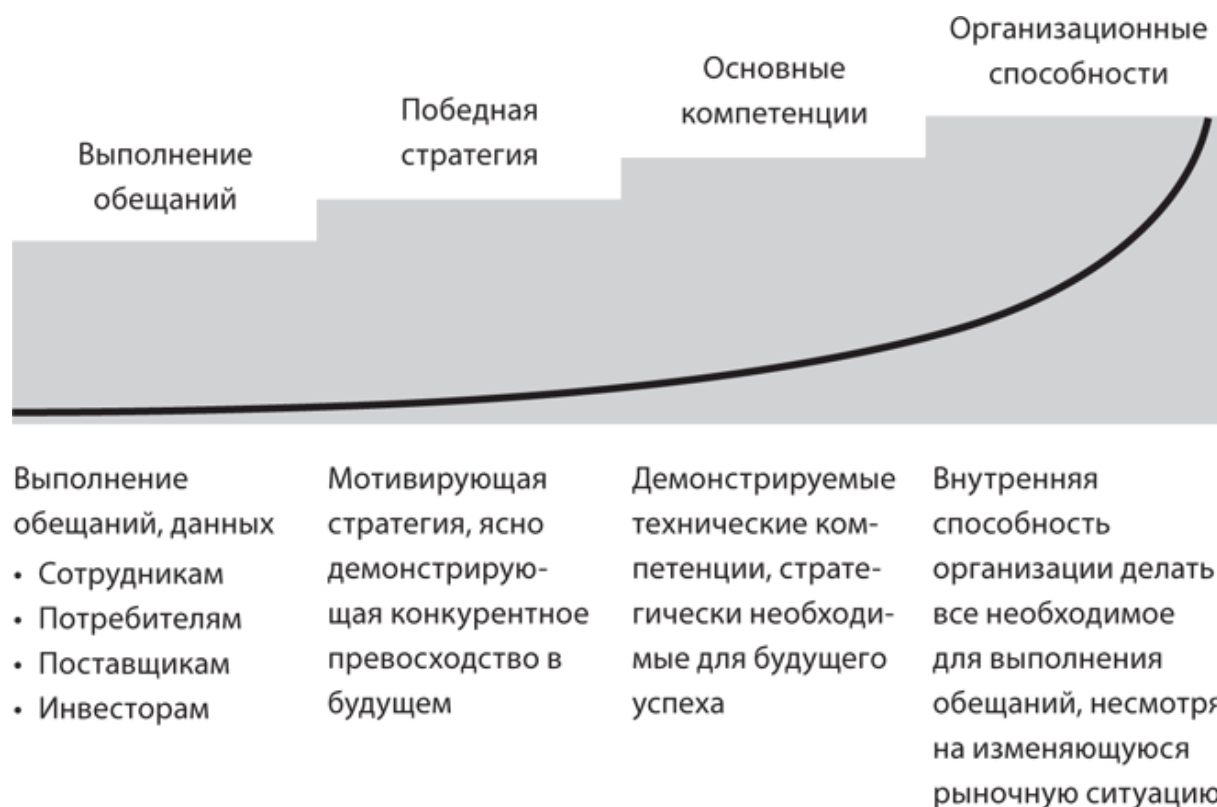
Исследуя проектирование устройства организаций, нам необходимо начать с анализа интересного феномена, формирующегося на рынке в последние десятилетия.

В прошлом рыночная стоимость определялась едва ли не только финансовыми результатами работы и материальными активами. Однако сегодня она во многом зависит от того, что профессор Барух Лев из NYU называет «нематериальными активами». Нематериальные активы — это инновации, имидж бренда, качество управления, наличие работающей стратегии и организационные способности. Рассмотрим следующий график.



Нетрудно заметить, что факторы, представляющие «необъясненную» рыночную стоимость (т. е. нематериальные активы), стали главным элементом, определяющим рыночную стоимость

корпорации. При оценке рыночной стоимости фирмы аналитики все внимательнее исследуют прибыльность, стратегию, результативность, индивидуальные компетенции, организационную структуру и культуру. Эти нематериальные активы можно отобразить в виде ступенек лестницы.



Выполнение обязательств, данных стейкхолдерам<sup>[1]</sup>, разработка стратегии успеха, обладание ключевыми компетенциями по предоставлению товаров и услуг и наличие организационных способностей для мобилизации человеческих ресурсов на решение всех прочих задач — вот важнейшие нематериальные активы любой организации.

Многие менеджеры все выше ценят нематериальные активы и стремятся использовать их, чтобы повысить результативность своей деятельности. Эти специалисты нуждаются в ресурсах, предоставляющих дополнительную ценность в придачу к традиционной управленческой мудрости. Им требуется лучше видеть и понимать происходящее в сложных организациях. Их цель —

увеличить прибыль компании, и поэтому им нужно знать, как обращаться с нематериальными активами.

Настало время, когда менеджеры и HR-специалисты должны подключиться к решению задачи выживания. Те, кто продемонстрирует следующие компетенции, станут лидерами, способными обеспечить своим организациям выживание — и процветание — в сегодняшнем нестабильном мире.

- **Диагностирование:** способность видеть в работе организации то, что не замечают другие, и выявлять различные причинно-следственные зависимости, которые оказывают влияние на финансовые результаты работы.
- **Применение теории организации:** понимание теорий и результатов исследований, а также практический опыт, позволяющий предсказывать, как люди будут взаимодействовать в различных ситуациях, и способность применять это понимание на практике для достижения лучших результатов.
- **Дизайн (проектирование) высокоэффективных организаций:** соотнесение результатов прошлых экспериментов, направленных на мотивацию и регулирование рабочих взаимодействий, с организационной формой и использование этого знания таким образом, чтобы реформирование стратегии, процессов, систем и структур обеспечивало получение оптимальных результатов.

Как нетрудно заметить, область организационного дизайна включает в себя значительные объемы теории, исследований и практики. В этой книге я покажу несколько проверенных временем принципов и подходов, которые помогут вашей организации успешно двигаться вперед в грядущие времена — как в благополучные, так и в трудные.

## Глава 2

# Жизненные циклы организаций

*Так вот каков истории урок:  
Меняется не сущность, только дата.  
За Вольностью и Славой — дайте срок! —  
Черед богатства, роскоши, разврата  
И варварства.*

Байрон  
«Паломничество Чайльд-Гарольда»  
(перевод В. Левика)

Прежде чем рассматривать инструменты и технологию организационного дизайна, давайте взглянем на более общую картину эффективности и выживания организации. Эта картина позволит разглядеть общую модель и некоторые принципы, помогающие проектировщику сосредоточиться на цели выживания.

Рассматривая эту картину, подумайте о том, что общего имеют следующие компании:

- Cambria Steel
- Guggenheim Exploration
- Lehigh and Wilkes-Barre Coal
- Intercontinental Rubber
- Schwarzschild and Sulzberger
- Central Leather

Каждая из них входила в список 100 ведущих фирм США в 1909 году<sup>[2]</sup>, но ни одна не дожила до сегодняшнего дня в качестве самостоятельного предприятия. Все они либо прекратили существование, либо превратились во второстепенных игроков в более мощных корпорациях. Некоторые из них во времена былой славы были довольно крупными (Central Leather занимала седьмое место в списке 1909 года), но, к сожалению, оказались неспособными

сохранить высокий статус. Сменилось несколько поколений менеджеров — и вот они исчезли. Судьбу этой шестерки нельзя назвать необычной: из 100 крупнейших промышленных компаний США 1909 года только 14 в наши дни находятся в элитной группе. И лишь 23 продолжают существовать!

Чтобы придать картине более современный вид, я взял сегодняшний список 100 крупнейших компаний (Top 100), составленный журналом Fortune. Я рассматривал глобальные компании, а не только американские. Итоговая таблица выглядит еще более поучительно:

### Крупнейшие глобальные компании из списка Fortune100

Лидеры в 2011 году	Неудачники 2000-х годов
Wal-Mart (1)	Mitsubishi
Royal Dutch Shell (2)	Boeing
Exxon Mobil (3)	Credit Suisse
BP (4)	Unilever
Sinopec Group (5)	Sears Roebuck
Volkswagen (13)	DuPont
Carrefour (32)	Philips Electronics
McKesson (37)	Hypovereinsbank
Nestlé (42)	Enron
Procter & Gamble (80)	Bayer
Royal Bank of Scotland (100)	Motorola

Из 100 крупнейших компаний России по рейтингу журнала «Эксперт» за 2000 год к 2012 году осталось лишь 22 компании! 78% компаний покинули список 100 крупнейших компаний России за 10 лет!

В левом столбце представлено несколько лидеров из списка Global 100. В правом перечислено несколько известных компаний, исключенных из списка в первое десятилетие XXI века. И таких компаний в действительности немало. Фактически 55 компаний из списка Top 100 были исключены из него на протяжении 2000-х годов. Если вернуться к исходному списку 1909 года, то анализ Top 100 за десятилетний период с 1909 по 1919 год покажет, что из списка выбыла 41 компания. Независимо от эпохи оставаться в группе лидеров всегда непросто. Нет сомнений, что некоторые из



организаций, сдавших позиции, активно занимались пересмотром своих стратегий и редизайном отдельных аспектов своей деятельности. Но каков бы ни был организационный дизайн, он бесполезен, если сама организация не может сохранить свое конкурентное преимущество.

Рассмотрим следующие причины, по которым компании выбыли из списка в 1909–1919 годах:

- изменение экономических условий,
- слияния и приобретения,
- внедрение новых технологий.

Так что же изменилось за 100 лет? Не так уж и много. Почти 50% нынешних компаний покинули список Top 100 по тем же самым фундаментальным причинам. Сохранение общей схемы на протяжении 100 лет указывает на существование неких системных сил, а не просто на неблагоприятные совпадения или случайные события.

Борьбу за выживание ведут не только крупные корпорации. Данные отдела правовой защиты Управления по делам малого бизнеса (SBA) свидетельствуют, что 99,8% новых компаний, созданных в США, — это малые предприятия. В отчете Бюро переписей отмечается, что 70% новых фирм живут более двух лет, 50% — более пяти и только 33% — дольше 10 лет. Эти факты согласуются с моим утверждением: многие организации попадают в список видов, находящихся под угрозой исчезновения.

## Жизненные циклы организаций

Результаты исследования списка Top 100 и данных SBA иллюстрируются графиком жизненного цикла. Хотя у какой-то одной организации пиковая фаза может быть более продолжительной, чем у остальных, все же у большинства изменение результатов работы может быть описано с помощью знакомой всем колоколообразной кривой.



Концепция жизненного цикла свидетельствует о том, что всякий раз, когда люди собираются вместе, в сообществе возникают некие динамические силы. Люди объединяются, сообщество развивается, но затем что-то происходит, и единство начинает слабеть. Однако организации — единственные живые системы, обладающие потенциалом бесконечного существования. Они не обязательно следуют схеме роста-спада, заложенной в концепции жизненного цикла.

Чтобы понять, как увеличить протяженность жизненного цикла организации, сначала следует выяснить его динамику. Что обеспечивает рост организации и достижение ею максимальных результатов работы? Что тянет ее вниз? О чем должны помнить лидеры, если хотят выдержать проверку временем? Чтобы ответить на эти вопросы, давайте рассмотрим два проявления концепции жизненного цикла — жизненные циклы цивилизаций и жизненные циклы товарных инноваций. Оба имеют актуальное значение для нынешнего общества и глобальной экономики. Я хочу рассмотреть их не для того, чтобы превратить вас в социальных антропологов. Изучение общих моделей помогает лучше понять законы природы и принципы, направляющие подъем и спад деятельности сложных систем. Оно показывает нам квинтэссенцию тысячелетнего опыта человечества. Он отражен в работах известных историков; читая, попытайтесь понять, почему Арнольд Тойнби сказал: «Ничто так не способствует падению, как успех».

## Жизненные циклы цивилизаций

Величайшие цивилизации мира — шумерская, египетская, индийская, греческая, римская, китайская и мезоамериканская — прошли одинаковый жизненный цикл: они возникали практически из ничего, достигали расцвета, переживали упадок и затем либо исчезали, либо после завоевания другими народами владели жалкое существование и медленно умирали. Немецкий историк Роберт Мюнцель точнее других обобщил суть этого процесса: «Великие нации поднимаются и гибнут — люди переходят от рабства к духовной вере, от духовной веры к отваге, от отваги к свободе, от свободы к изобилию, от изобилия к эгоизму, от эгоизма к самодовольству, от самодовольства к апатии, от апатии к зависимости, а от зависимости снова к рабству».



Основываясь на этом описании, я предлагаю следующую модель жизненного цикла, включающую девять этапов:

1. **Рабство:** большинство великих цивилизаций зарождалось, находясь в подчиненном положении. Затем народы либо свергли угнетателей, либо переселялись на новые территории. Один из ключевых факторов выхода из подчиненного положения — внутриплеменная общность: единство племени обеспечивается общим чувством долга.
2. **Вера:** религиозность необходима на раннем этапе подъема каждой цивилизации. Вера предоставляет общую систему ценностей, требованиям которой подчиняются желания индивидов.
3. **Отвага:** все индивиды отважно стремятся к достижению целей своей группы для защиты самих себя от врагов и во имя

экспансии своей культуры.

4. **Сообщество:** города-государства часто распространяли требования племенной общности на все более широкие группы своих сторонников. Общие ценности делают гражданство личным и наиболее полно выражающим человеческие устремления состоянием, несмотря на рост численности населения.
5. **Изобилие:** каждая великая цивилизация с какого-то момента начинает вызывать зависть у соседей. Изобилие означает достаток в каждом доме, высокое качество жизни большинства и отсутствие искусственных ограничений, обусловленных принадлежностью к тому или иному классу общества.
6. **Эгоизм:** единая система ценностей разрушается, что позволяет людям прославлять себя и потакать своим желаниям. Различия в убеждениях и благосостоянии становятся более отчетливыми. Сотрудничество прекращается.
7. **Жадность:** стремление удовлетворять свои желания ведет к усилению роли материальных факторов и постоянно растущей эксплуатации избранным меньшинством других социальных групп. Как сказал историк Чарльз Бро, «богатство развращает не мгновенно, но неуклонно».
8. **Зависимость:** неравенство растет одновременно с жадностью, порождая раскол между привилегированным меньшинством и обделенным большинством. Интересно, что теперь прогресс цивилизации начинает зависеть от самого слабого звена (обделенного большинства).
9. **Рабство:** ослабленная цивилизация в конце концов уступает дорогу другим. Таким образом, жизненный цикл через все фазы проходит от рабства к рабству. Как сказал Байрон, «меняется не сущность, только дата».

Работы Уилла и Ариеля Дюранов, Эмиля Дуркхама, Невилла Кирка, Альберта Швейцера, Адама Селигмана, Питирима Сорокина, Освальда Шпенглера, Алексиса де Токвиля, Арнольда Тойнби и Джорджа Ронга

указывают на наличие у переживающих упадок цивилизаций следующих характеристик:

- по мере того как люди все сильнее заботятся только о своих частных делах, ослабевает ощущение общности и национальной гордости (что проявляется как политическая апатия);
- доминируют крупные города;
- насаждается культ денег и материального богатства;
- религиозные ценности заменяются агрессивно утверждающими себя светскими ценностями, что порождает моральный кризис;
- наблюдается отсутствие должного внимания к семье, браку и надлежащему воспитанию детей, ведущее к дальнейшему моральному и социальному дроблению;
- появляются диктаторы;
- ослабляется упорядоченность социальной структуры, вследствие чего люди становятся беззащитными против эксплуатации и/или репрессий.

Движущие силы жизненного цикла, определенные для цивилизаций, носят универсальный характер и распространяются на культуры и даже исторические эпохи. Каждая цивилизация фактически представляет собой организацию — группу людей, стремящихся в течение какого-то времени к общей цели.

Задумайтесь на минуту о своей организации как о великой цивилизации. В какой точке жизненного цикла она находится? Растет, достигла расцвета или переживает упадок? Описывают ли перечисленные выше характеристики происхождение вашей культуры, ее нынешнее состояние или направление ее развития под влиянием сегодняшних тенденций?

## Жизненный цикл товара

Жизненный цикл цивилизации очень похож на жизненный цикл процесса товарной инновации. Подъем и упадок современных промышленных организаций обусловлены действием сил, которые во многом напоминают те, что влияют на появление и исчезновение

цивилизаций. Жизненный цикл эволюции инновационных товаров и услуг выглядит следующим образом:



1. **Долг:** исходное условие появления любых инноваций — образование долга, означающее, что инновации, с точки зрения субсидирования и осуществления, зависят от других организационных ресурсов.
2. **Видение:** каждая инновация вызвана к жизни видением лучшего решения (товара, технологии или услуги), служащего удовлетворению чьей-то потребности. И компьютер, и курьерская доставка в течение суток возникли из чьего-то видения лучшего мира.
3. **Настойчивость:** настойчивость необходима новатору (часто называемому чемпионом) для продвижения от видения к реальности в условиях растущего противодействия со стороны защитников статус-кво.
4. **Дивергенция:** здесь требуется экспериментальная проверка — насколько обоснована концепция. Исследуются имеющиеся варианты без преждевременной оценки каждого как «хорошего» или «плохого».
5. **Конвергенция:** из нескольких исследованных ранее вариантов выбирается один для изготовления прототипа, который будет выведен на рынок. Теперь все отделы организации должны объединить усилия для вывода новинки на рынок.
6. **Рыночная доля:** период роста. Рынок оценивает инновацию и определяет ее относительную ценность по сравнению с другими

предложениями. Изобилие наступает, если завоевана желаемая рыночная доля.

7. **Ориентация вовнутрь:** процветание влечет за собой усиление внимания к внутренним вопросам, в частности производственным расходам, экономии от масштаба и стандартизации для минимизации затрат на расширение производства и поддержания качества и надежности товара.
8. **Стратегия «выиграл-проиграл»:** по мере того как инновационный товар начинают осваивать другие, акцент постепенно смещается с удовлетворения потребителя на борьбу с конкурентами. Возникают стратегии «выиграл-проиграл», направленные на максимальное удовлетворение собственных интересов.
9. **Следование за конкурентами:** ориентация вовнутрь в условиях, когда на рынок выводятся товары конкурентов и ожидания потребителей изменяются, приводит к потере конкурентного преимущества. Новатор превращается в идущего следом.
10. **Исчезновение:** товар уходит и заменяется новым. Новый товар может создать та же организация или кто-то из ее конкурентов.

Задумайтесь, как человечество приобрело лампу накаливания, пенициллин, новейшие электронные устройства и бессчетное количество других изобретений, обеспечивших современный стандарт жизни. В каждом случае динамика жизненного цикла товара вполне очевидна. Задумайтесь теперь об отживших свой срок компаниях, товарах или услугах. Здесь мы также отчетливо видим жизненные циклы: экипажи уступают место автомобилям, фонографы — компакт-дискам и mp3, а традиционные почтовые услуги — электронной почте и интернету.

И вновь я предлагаю подумать, в какой точке жизненного цикла находятся ваш товар или услуга. Вы все еще продвигаетесь к намеченной рыночной доле, достигли пика продаж или сдали прежние позиции?

Давайте рассмотрим общие закономерности двух жизненных циклов и сделаем выводы, применимые к вашей собственной

ситуации.



Сходство двух циклов не только поражает, но и ставит перед нами несколько серьезных вопросов. Почему при всех наших технических достижениях, нашей несравненной способности учиться и накапливать знания, использовании реинжиниринга, сбалансированной системы показателей, систем управления качеством и надежностью и сложнейших методов стратегического планирования мы по-прежнему не можем создавать организации, способные выдерживать испытание временем? Кое-кто вообще задается вопросом, способна ли хоть одна система просуществовать более нескольких десятилетий...

Но в конце туннеля все же виден свет. Организации действительно обладают потенциалом, чтобы «запрыгнуть на кривую» и не соскользнуть вниз. В следующей главе я исследую вторую часть общей картины — кодекс выживания, который позволит вашей организации избежать рокового участка траектории жизненного цикла.



## Глава 3

# Кодекс выживания организации

*Дед часто говорил мне, что я должен брать все знания в храмы Творения, чтобы там их испытать. Если они реальны, если они верны для каждого, если они просты, то тогда они представляют собой универсальную истину. Если эти знания проверяются в Творении и не подтверждаются, то следует отказаться от них, потому что они являются плодами чьего-то чрезмерно активного воображения.*

Том Браун-младший

В предыдущей главе я затронул тревожную тему хрупкости организаций. Даже самые крупные и самые лучшие из них переживают трудные времена, когда приходится отстаивать свои позиции на рынке. Опыт тысячи более мелких показывает, что рынок не проявляет благосклонность и к ним. Вы либо производите то, что ценит рынок, либо начинаете исчезать из его поля зрения. Но надежда остается. Исследование общей картины должно включать в себя рассмотрение систем, существовавших веками, и законов, управляющих их выживанием.

Наиболее прочные системы можно найти в природе. Старейшее дерево на нашей планете — ель, обнаруженная в горной шведской провинции Даларна<sup>[3]</sup>. Этому дереву предположительно 9950 лет. Экосистемы гор, лесов, рек и лугов могут на удивление быстро восстанавливаться. Они способны пережить природные катастрофы, неблагоприятные изменения климата и подобные серьезные ситуации и существовать веками, если только люди не вторгаются и не пытаются их «цивилизировать». Общее у природных систем с цивилизациями и товаропроизводящими организациями то, что все они представляют собой *живые* системы, поскольку некоторые

ключевые элементы в них — живые, дышащие существа. Анализ природных законов, управляющих выживанием живых систем, позволяет обрести понимание причин долгожительства организаций.

## Законы природы

Позвольте мне подробнее остановиться на понятии закона природы. Закон природы выражает универсальную истину, которая управляет созданием чего-либо или ходом какого-то динамического процесса. Примером из мира физики является закон тяготения. Спрыгните с высокого камня — и вы упадете на землю. Действие законов природы не зависит от наших желаний или убеждений; хотим мы или нет, но мы им подчиняемся. Другими словами, *законы природы управляют нашим взаимодействием с миром независимо от того, знаем ли мы о них, согласны ли мы с ними или следуем ли мы им*. Мы должны подстраиваться под эти законы, чтобы достичь желаемых результатов и сохранить их.

Но как отличить настоящий закон природы от чьей-то ценности или предпочтения? Практический способ найти отличие — *рассмотреть универсальность и вечность* этой ценности. Если она ведет к успеху в любых обстоятельствах, в иных культурах и во все времена, тогда она квалифицируется как закон природы. С другой стороны, индивидуальные предпочтения могут успешно использоваться в одних ситуациях, но не работают в других.

Так как следующие семь атрибутов всегда присутствуют в живых системах, существующих в течение долгого времени, я считаю, что их можно считать законами природы.

- 1. Экологический порядок:** каждый элемент экосистемы должен вписываться в существующий порядок вещей. Живые системы являются частью более крупной сети элементов. Они либо встраиваются в данную экосистему, обеспечивая баланс внутри более общего целого, либо погибают.
- 2. Цель:** все сущее подчинено высшей цели — выживанию группы, вида и др. Природные инстинкты способствуют самосохранению, возникновению закона стаи и выживанию вида.

Неспособность заботиться о чем-либо, кроме себя, ведет в конечном итоге к нарушению экологического равновесия и гибели.

3. **Стационарное состояние:** выживание обеспечивается постоянными процессами, развивающимися по проверенной функциональной схеме. Стационарное состояние — это совокупность привычек, которые гарантируют повседневное выживание и накопление энергии для преодоления критических ситуаций. Система, находящаяся не в стационарном состоянии, потребляет больше энергии, чем может получать из окружающей среды.
4. **Мобилизация:** угрозы стационарному состоянию улавливаются и отражаются. Динамика мобилизации — обоюдоострое оружие. С одной стороны, она, безусловно, поддерживает сохранение стационарного состояния. С другой стороны, может противодействовать силам изменения, необходимым для выживания. Мобилизация противодействует всем попыткам подорвать стационарное состояние.
5. **Сложность:** системы развивают более сложные специализированные функции. В природе большая сложность обычно приводит к расширению умений или функций и повышению способности к адаптации к окружающей среде. В человеческих организациях усложненность обычно способствует созданию многоступенчатых иерархий и сужению диапазонов контроля.
6. **Синергия:** целое больше суммы составляющих. Синергия достигается не просто благодаря объединению большого числа элементов, а посредством установления новых отношений между ними. Стремление объединить разные элементы новыми способами — творческая сила, способствующая выживанию и вида, и организации.
7. **Адаптация:** необходимое изменение процессов в тех случаях, когда внешние изменения угрожают выживанию. Эффективные живые системы подчиняют процессы цели. Они способны расти

и адаптироваться удивительными способами, когда этого требуют от них новые внешние условия.



Семь законов природы управляют всеми живыми системами — от одиночных элементов, таких как полынь или бизон, и до таких сложных систем, как леса и человеческие организации. Они выявляют способности, которыми должна обладать организация, чтобы просуществовать дольше нескольких десятилетий. Теперь рассмотрим, как законы природы согласуются с моделями жизненного цикла. Следование этим законам объясняет участок подъема на кривой жизненного цикла, а нарушение позволяет понять, почему организации, достигнув пика развития, переживают спад.

Каждая организация, если она хочет иметь основу для роста и процветания, должна соответствовать **экологическому порядку** рынка. Хотя организация начинает свой путь из состояния задолженности, или «рабства», она может вписаться в экологию рынка, если выполнит его требования. Первоначальные задачи организации заключаются в разработке **цели**, которая приведет к победе, в налаживании **устойчивого** (стационарного) функционирования, обеспечивающего движение к цели, и в **мобилизации** всех ресурсов на достижение устойчивости. Успешный рост — вызов способностям новых организаций, ему требуется большая **сложность** (например функциональность), поддерживающая работоспособность. Когда все успешно соединяется, появляется чувство общности между

организацией и ее стейкхолдерами, и возникает **синергия**, обеспечивающая высокую рыночную долю. Но проблемы изменения существуют постоянно, и, следовательно, длительность жизненного цикла зависит в итоге от способности организации **адаптироваться** к постоянно развивающемуся внешнему окружению.



Хрупкость природы организаций обусловлена тем, что политика их формирования чаще всего неоднородна. Продолжительность жизни организаций увеличивается в той же степени, в какой политика соответствует описанным законам природы. Но если политика вступает в конфликт с законами природы, то жизненный цикл системы окажется более коротким (подробнее я исследую виды организационной политики в главе 8).

Как показали исследования жизненных циклов, большинство организаций не удерживается на пике своих достижений, потому что вместо следования законам природы они фокусируются на внутренних проблемах и выпадают **из экологического порядка**, поддерживающего их существование. В тот самый момент, когда конкурентный рынок стимулируется к производству чего-то нового, организация проявляет внутреннюю близорукость, фокусируясь на своих собственных, а не рыночных потребностях. Жадность, одержимость стремлением к выигрышу в ущерб другим (и то, и другое ради удовлетворения внутренних потребностей) становятся **суррогатами цели** (я не знаю людей, которые охотно пожертвовали бы своим благополучием ради удовлетворения чьей-то жадности). Стремление к дальнейшей стандартизации и контролю стационарного

состояния приводит к замене природной сложности (более высокой адаптивности) **человеческой сложностью** (то есть бюрократией и строгим надзором), что еще больше способствует концентрации внимания каждого только на собственном куске целого. Чем более фрагментированными становятся элементы системы, тем больше их зависимость от неподконтрольных факторов при попытках проведения важных улучшений. В результате притупляется инстинктивное желание дальнейшей адаптации и организация стремительно стареет.

## Кодекс выживания организации

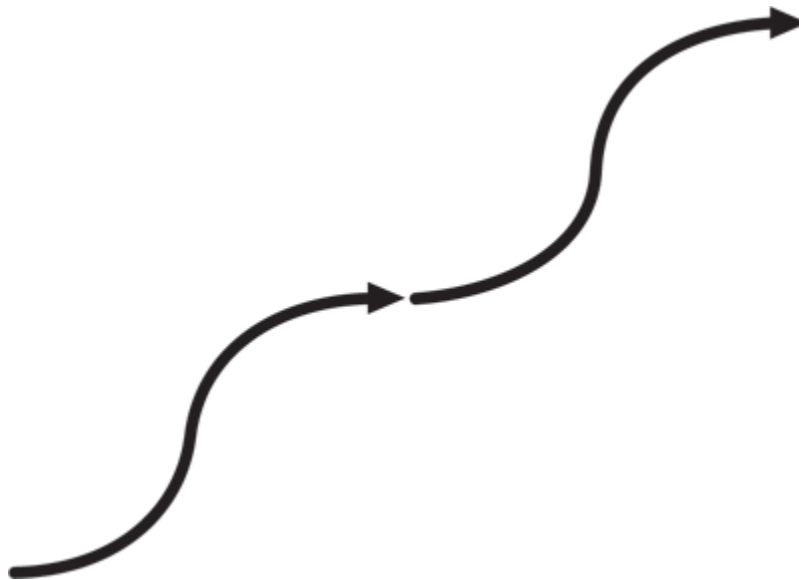
Логический вывод однозначен: вы должны придерживаться законов природы для живых систем, *если собираетесь постоянно продлевать жизненный цикл вашей организации*. Понятно, но как непросто в практическом применении!

Далее приводится кодекс (свод правил) выживания организаций XXI века, составленный в соответствии с законами природы (принципами):

1. **Экологический порядок:** наметьте стратегию удовлетворения самых важных потребностей и ожиданий ваших ключевых стейкхолдеров.
2. **Цель:** определите мотивирующую цель (и стратегию), к достижению (реализации) которой будет инстинктивно стремиться каждый член организации.
3. **Стационарное состояние:** разработайте рабочие процессы, которые будут неизменно обеспечивать высококачественные результаты.
4. **Мобилизация:** решайте проблемы в момент их возникновения.
5. **Сложность:** наделяйте дополнительными полномочиями самостоятельных, способных адаптироваться, обладающих разнообразными умениями работников и рабочие группы.
6. **Синергия:** устанавливайте по-настоящему партнерские отношения со всеми стейкхолдерами, чтобы всегда иметь конкурентное преимущество.

**7. Адаптация:** пересматривайте стратегию и перераспределяйте ресурсы в условиях внешних изменений, чтобы оставаться на пике жизненного цикла.

Если бы эти характеристики определяли типичное поведение вашей корпорации, то кривая ее жизненного цикла выглядела бы следующим образом:



Это знаменитая S-образная кривая, хорошо известная в области исследований и разработки новых товаров. Она наглядно иллюстрирует, как товар (или производственная организация) может выйти за пределы традиционного жизненного цикла и начать новую жизнь в рыночной среде, которая сама по себе постоянно развивается. Критическая точка находится вблизи первой стрелки. Если бы организация была в состоянии адаптироваться на пике изобилия и переориентироваться на экологический порядок и достижение цели вместо того, чтобы по-прежнему страдать внутренней близорукостью, то кривая жизненного цикла начала бы новый подъем вместо движения вниз. Именно способность к непрерывному совершенствованию и адаптации оказывает важнейшее влияние на продолжительность жизни компании. Вот несколько примеров из мира бизнеса.

- В 1837 году свечной мастер Уильям Проктер и мыловар Джеймс Гэмбл совместными усилиями создали компанию Procter &

Gamble. Благодаря многолетней приверженности производству высококачественных товаров P&G в конце концов оказалась в списке 100 крупнейших глобальных компаний, регулярно составляемом журналом Fortune. Многие марочные товары P&G считались в свое время инновационными и были весьма успешны на рынке. Однако P&G освоила также и товарные категории, о которых ее основатели даже никогда не помышляли: продукты питания и напитки, бумажные изделия, предметы личной гигиены, косметика, корма для домашних животных и товары для бритья. На этом пути ей пришлось столкнуться со многими проблемами. Например, что делать с превосходными товарами (на пробных рынках), беззащитными от атак занимающих прочные позиции конкурентов? Или что делать с лидерами рынка, которые больше не удовлетворяют изменяющиеся запросы потребителей? P&G благоразумно, хотя и с болью в сердце, избавилась от таких вызывавших ностальгию товаров-фаворитов, как разрыхлитель для теста Crisco, арахисовое масло Jif, кофе Folgers и картофельные чипсы Pringles, поскольку исследования рынка показали: эти бренды будут не в состоянии окупить будущие вложения времени и средств. Рост P&G, тем не менее, продолжился. За прошлое десятилетие число миллиардных брендов компании выросло с 10 до 20.

- Apple появилась на свет в середине 1970-х годов как попытка практической реализации концепции персонального компьютера, придуманной Стивом Джобсом и Стивеном Возняком. Когда два молодых инженера в домашнем гараже создали первый прототип ПК и вывели на рынок свой первый компьютер, они бросили вызов компьютерному гиганту IBM. Опытнo-конструкторские работы способствовали появлению нового высокотехнологичного производства, и Apple завоевала небольшой, но устойчивый сегмент рынка. Компания сумела пережить многочисленные подъемы и спады, наблюдавшиеся в экономике за последние десятилетия. Ее способность к сотрудничеству и внедрению инноваций привлекала к ней



преданных партнеров и соратников, которые разработали несколько принципиально новых товаров (ноутбук, iPod, iPhone, iPad), благодаря чему компания оказалась мировым лидером по размеру рыночной капитализации. Проанализируйте трансформацию Apple Computer в Apple Inc. — и вы увидите, что все элементы кодекса выживания сыграли свою роль в успехе. По мнению большинства, выдающимися результатами Apple во многом обязана своему основателю Стиву Джобсу. Вскоре мы узнаем, способны ли его преемники сохранить лидерство компании. Их приверженность кодексу выживания организации сыграет важнейшую роль.

### «Умалат»: главная цель — качество и стационарное состояние

В 2007 г. Алексей Мартыненко, большой любитель моцареллы, решил наладить производство этого вида сыра на своем заводе «Умалат» в городе Севск Брянской области: «Моцарелла плохо переносит транспортировку на самолете: портится структура, шарики теряют первоначальную форму».

С самого начала Алексей решил: главным приоритетом в этом бизнесе для него будет качество. Без каких-либо компромиссов.

«Я готов заплатить за качество любые деньги. Наше качество должно быть стабильным. Представьте себе, в какой-то момент вы покупаете нашу моцареллу, а она оказывается плохой. А мы потратили на вас как на клиента кучу денег и времени, а вы — все — уходите от нас... Это — потеря бизнеса. Это как если бы вы производили автомобили, у которых иногда на ходу отваливаются колеса и люди погибают... Качество настолько важно, что никакой речи о компромиссе быть не может в принципе».

Но как обеспечить стабильно высокое качество при производстве такого капризного продукта, как моцарелла?

Процесс изготовления этого сыра очень сложен: он

состоит из множества этапов с жесткими требованиями по температуре и времени. Еще большая трудность заключается в том, что нельзя просто однажды наладить процесс и потом поддерживать его: ничего не получится, т. к. сырьем является живой продукт — молоко, которое множеством своих параметров реагирует на изменения в корме коров, на их нервозность, вызванную, например, активностью комаров, и т. п. Из-за этого процесс производства моцареллы нужно постоянно мониторить и подстраивать под качество молока.

Если к этим сложностям добавить острый дефицит человеческих ресурсов — пусть не квалифицированных, но хотя бы готовых к обучению и развитию, — то станет понятно, что Алексей поставил перед собой трудную задачу.

Вот три основных направления, на которых сфокусировался менеджмент для обеспечения «стационарного состояния», необходимого для выживания и процветания бизнеса.

1. Технология.
2. Люди.
3. Расшивка узких мест.

**Технология.** Чтобы обеспечить стабильность в этом вопросе, Алексей пошел на серьезные инвестиции. В распоряжении «Умалата» итальянское оборудование и технология. В процессе производства используются особые закваски, разработанные вместе с итальянской компанией Marino. Главным технологом компании является легендарный в мире моцареллы специалист из Италии Винченцо Пинна.

Серьезным управленческим решением Алексея стало введение журналов для записи показателей всех этапов процесса.

— Например, — рассказывает Алексей, — в 15:25 мы получили сырное зерно, Ph достиг 5,15 в 17:00, 5,10 в

17:20, 5,05 в 17:50, время начала плавления — в 17:55... Вот эти 5 минут очень важны: если вы начнете плавить раньше или позже, моцарелла не получится! Дальше нужно выставить температуру воды. Если у вас 84 градуса — будет моцарелла. Если 82 градуса — получится сыр для пиццы: то же самое, но с твердой структурой. В разных бассейнах — разная температура... Все это фиксируется. Во сколько начали паковать, во сколько закончили, когда отнесли в холодильник, какая температура в помещении и т. д. И это по каждой варке! Мы заполняем около 1000 журналов в месяц. Большой труд, но обоснованный. Цель — качество. Если возникает какая-то проблема, мы видим ее причины.

Алексей внедрял журналы в течение двух лет. Нововведение приживалось тяжело.

— Зачем писать? Мы все знаем, — говорили работники.  
— Пишем одно и то же... Мы все равно можем сделать по-другому, если захотим.

— Ребята, я знаю, что вы можете, — отвечал Алексей, — но так вы, по крайней мере, знаете, как нужно делать.

Людей обучали. Приезжал Винченцо Пинна и по 20 дней работал вместе с ними. Затем они сдавали экзамены по технологии. По результатам им повышали или понижали разряды. Постепенно следование правилам вошло в привычку...

**Люди.** Из-за нехватки квалифицированных кадров в регионе приходится заниматься отбором и обучением постоянно.

— 90% людей, приходящих на встречу, не хотят учиться, — рассказывает директор завода. — Приходится перебрать 10–15 человек, чтобы найти одного, готового развиваться. Это наша постоянная работа. Все время ищем и отбираем лучших, чтобы иметь возможность расстаться с худшими.

Еще одна проблема, с которой приходится иметь дело ради стабильного качества, — влияние нерабочих

отношений на рабочие.

Небольшая иллюстрация. У одного бригадира возник роман на стороне. Бригада воспользовалась этим, расслабилась и перестала работать. Бригадир начал закручивать гайки. Работники пошли к его жене и рассказали о происходящем. Дома скандал. На заводе бригадир применил жесткие меры по наведению порядка. Люди нашли способ ответить — стали мелко вредить, и из цеха пошел брак. За брак отвечает бригадир...

Конфликт удалось разрешить, только расформировав бригаду и переведя людей в разные цеха и в разные смены.

Теперь мониторинг отношений и настроений — постоянная забота руководства завода. Топ-менеджеры стараются заранее прогнозировать напряженные ситуации — как на работе, так и за ее пределами, — чтобы принимать превентивные меры и сохранять стабильность.

### **Расшивка узких мест**

— Стабильность процессов приводит к тому, что мы растем, — говорит Алексей. — В прошлом году мы производили 170 тонн продукции, а в этом — 250 тонн.

Чтобы более эффективно использовать существующие ресурсы, руководство компании последовательно устраняет препятствия к дальнейшему росту. Топ-команда прекрасно осведомлена об узких местах, существующих на разных участках производственного процесса. Они ранжированы по силе негативного влияния. На развитие регулярно выделяются средства, и из списка узких мест выбираются те, устранение которых позволит получить наилучший возврат инвестиций.

Сфокусированность компании «Умалат» на качестве как главном приоритете бизнеса и способность поддерживать эффективное стационарное состояние приносит прекрасные результаты.

Ежегодный рост продаж моцареллы Unagrande составляет около 100%. За два года доля компании на

рынке моцареллы выросла с 5% в 2011 г. до 20% в 2013 г.

С другой стороны, нам известно немало компаний, действовавших вопреки кодексу выживания, пренебрегавших движущими силами жизненного цикла и после нескольких лет успеха исчезнувших с горизонта.

- People Express, пионер в сегменте бюджетных авиаперевозок, пережила фантастический подъем и стремительное падение на протяжении всего шести лет. Компания росла удивительно быстро и на пятый год заработала 1 млрд долларов, но уже через год прекратила существование. Быстрый рост за счет увеличения парка самолетов и слияния с Frontier Airlines нарушили стационарное состояние. На рейсы регулярно продавалось больше билетов, чем имелось мест в самолетах, каждый месяц терялись тысячи единиц багажа пассажиров, а техническое обслуживание авиационного парка осуществлялось плохо. Когда несколько топ-менеджеров высказали озабоченность тем, что «слишком масштабный и быстрый рост» ставит под угрозу выживание компании, исполнительный директор Дон Бур проигнорировал их предупреждение и продолжил политику экспансии. Исходное предложение ценности пассажирам People Express (низкие цены на региональные рейсы) фактически утратило свою силу, так как компания все больше сосредотачивалась на полетах между городами на атлантическом и тихоокеанском побережьях и на международных маршрутах. Стратегия «выиграл-проиграл» (расширять операции любой ценой) оказалась губительной для казавшейся перспективной концепции бизнеса. Кто нарушает кодекс выживания, неизбежно скатывается вниз. Кто соблюдает кодекс выживания, тот выдерживает все испытания и даже добивается процветания, что и доказала Southwest Airlines.
- Eastman Kodak когда-то доминировала в производстве фототоваров, продавая в США более 80% всех фотоаппаратов и всей фотопленки на протяжении большей части XX века. Но конкуренты не дремали, и в 1980-х годах Fuji, предлагавшая

более дешевую пленку, начала теснить Kodak. Цифровая революция привела к появлению удобных в использовании фотоаппаратов и простой и недорогой технологии фотопечати. Но Kodak мобилизовала недостаточно ресурсов для адекватного ответа конкурентам. Хотя компания разработала первую цифровую камеру еще в 1975 году, ее руководство даже не подумало отказаться от выпуска своих традиционных фотоаппаратов. Попытки слияния с целью стимулирования роста лишь еще больше истощили запасы денежных средств компании. Kodak пришлось отпустить на свободу созданное собственными силами предприятие Eastman Chemical, которое теперь превратилось в процветающую фирму, входящую в список Fortune 500. Жесткие условия быстрых перемен не позволили Kodak заново обрести себя, как это сделала Procter & Gamble. Kodak осталась компанией, занимающейся исключительно фотобизнесом, хотя разработанные там технологии могли бы применяться в других областях, например в социальных медиа. Прежний лидер отрасли намного отстал от своих конкурентов на том рынке, на котором когда-то доминировал. Стоимость акций компании за минувшее десятилетие резко снизилась.

Как показывают примеры, кодекс выживания организации — это не просто теоретическая формула, выдуманная в башне из слоновой кости. Напротив, это квинтэссенция реальных знаний, полученных при исследовании общей картины рынка и его движущих сил. В следующих главах я сосредоточусь на некоторых практических инструментах и процессах, которые могут сделать этот кодекс реальной жизненной силой вашей компании.

## Глава 4

# Разработать кодекс выживания

*Все организации имеют идеальный дизайн для получения тех результатов, которые они получают.*

Артур Джонс

*Большинство больных организаций сами развили свою неспособность видеть свои недостатки. Они болеют не потому, что не могут разрешить свои проблемы, а потому, что не в состоянии их увидеть.*

Джон Гарднер

Кодекс выживания организации — стандарт, к которому компания может стремиться. Жизненные циклы — этапы, показывающие положение относительно стандарта. Труд, необходимый, чтобы сохранить положение на вершине жизненного цикла, начинается с работы над организационным дизайном — а именно с согласования стратегии, систем, установок и поведения вашей организации с кодексом выживания.

Типичная ошибка организационного дизайна — работать над его элементами по отдельности. Из-за такого неправильного подхода определение стратегии, корректировка системы вознаграждения руководителей, пересмотр критериев приема на работу, сокращение численности персонала, аутсорсинг и другие подобные действия слишком часто не приносят желаемых результатов. В этой главе я познакомлю вас с практическим инструментом для диагностирования и проектирования (дизайна) вашей организации как целостной системы. Понимание процессов диагностировки и дизайна поможет сэкономить силы и избежать разочарований. Целостное видение организации позволит вам определить несколько действий, которые можно осуществить, чтобы оказать значительное влияние на финансовые результаты — и в итоге на выживание организации. В последующих главах будет описано множество инструментов и

подходов, которые можно использовать, чтобы соответствовать кодексу выживания. Но решение использовать любой из них должно основываться на понимании общей картины вашей организации и потребностей ее стейкхолдеров.

## Модель организационных систем

Модель организационных систем (МОС) позволяет удерживать в поле зрения общую картину ключевых переменных, оказывающих влияние на деятельность организации.

Действительно, организация представляет собой систему, которая может выглядеть слишком сложной и запутанной даже для тех, кто ею управляет. Артур Джонс, бывший мой коллега по работе в Procter & Gamble, первым ввел в оборот следующий афоризм: «Все организации имеют идеальный дизайн для получения тех результатов, которые они получают». Задумайтесь над этой фразой. Смысл в том, что каждая организация располагает своими способами уравнивать поступающие требования к расходованию ее времени, ресурсов и энергии. Эффективность и результативность зависят от достигнутого баланса. Подумайте о достижении баланса как о «дизайне». Дизайн — это не только конструкция. Он не всегда бывает формализован и осознан. Уравнивание ресурсов не является фиксированным, заданным раз и навсегда, — вы можете не выполнять какие-то действия одинаково каждый раз, а ваши результаты могут изменяться (иногда весьма значительно) от месяца к месяцу. Однако вы не можете оспаривать следующее утверждение: получение имеющихся результатов (а не каких-то других) подтверждает тот факт, что *некий дизайн* был реализован.





Главная мысль, которую иллюстрирует эта модель, такова: на результаты работы организации влияет степень гармонизации самых важных элементов. Что же это за элементы?

Во-первых, **потребности стейкхолдеров**, которые должна удовлетворить организация:

- ожидания акционеров;
- ожидания потребителей относительно качества продукта и обслуживания;
- ожидания поставщиков, связанные с продуктом, затратами, сроками, гибкостью и доверием;
- ожидания работников относительно их доходов, интересной работы, гарантий занятости и профессионального роста;
- ожидания общества относительно корпоративного гражданства, экологической ответственности и социальных стандартов.

Выявление и удовлетворение наиболее важных потребностей и ожиданий являются ключевыми факторами выживания организации.



Второй элемент — **стратегия и способности**. Стратегия задает направление к тому, что в системе наиболее важно. Она может быть выражена как задача, философия и/или как стратегическая установка. Она может также включать дополнительные операционные элементы (принципы работы, ценности и цели). Эти элементы ясно определяют, что будет сделано, а что не будет, и каковы наиболее важные задачи организации. Организационные способности — это те нематериальные факторы, которые необходимы для реализации стратегии. К ним относятся производительность, сотрудничество, лидерство, ясность стратегии, разделяемые установки, инновации, ответственность и способность поддерживать отношения с потребителями. Аудиторской фирме, конкурирующей на стратегической платформе превосходного обслуживания, для достижения успеха могут потребоваться умение устанавливать отношения с клиентами, разделяемые установки и производительность. Стратегия и способности служат в качестве спецификации для формирования конкретных организационных систем.

Третий элемент — это **организационные системы**. Фактически это инструменты, помогающие реализовать стратегию и использовать способности. Эти системы включают *процессы* (рабочие), *структуру* (как распределяются и связываются составляющие работы), *вознаграждение* (стимулы и последствия выполнения или невыполнения того, что определено стратегией и способностями) и *людей* (включая систему управления талантами и компетенции лидерства). Эти инструменты структурируют рабочие задания и поддерживают определенные модели поведения. Они служат «клеем», на котором держится культура компании. Чтобы получить согласованные результаты, крайне важно добиться того, чтобы все системы были согласованы друг с другом.

Четвертый элемент — организационная **культура** или те рабочие привычки и нормы, которые объясняют, как на самом деле

функционирует организация. От того, как в действительности работает система, зависит, хорошие или плохие результаты она обеспечивает.

Пятый элемент — это **результаты**, достигаемые в данный момент. Они могут соответствовать или не соответствовать потребностям стейкхолдеров, перечисленным выше.

Шестой элемент — это **базовые ценности и убеждения** людей в организации. Они часто включают невидимые элементы, как то: индивидуальные ценности, убеждения и предположения. Базовые ценности и убеждения влияют на то, как проектируется дизайн всех остальных элементов. Убеждения также сообщают системе, когда нужно провести изменения, а когда достаточно сохранить статус-кво.

Все это ключевые элементы, влияющие на результативность организации. Теперь давайте посмотрим, что представляет собой в этой модели процесс диагностирования.

## Процесс диагностирования

Почему необходимо обсуждать вопросы организационной диагностики в книге, посвященной дизайну организаций? Потому что рецепт лечения может быть хорош лишь настолько, насколько точен поставленный диагноз. Знание того, что должна делать организация для выживания, и понимание того, что мешает ей, одинаково важны для выбора подходящего организационного дизайна, который действительно улучшит результаты работы организации.

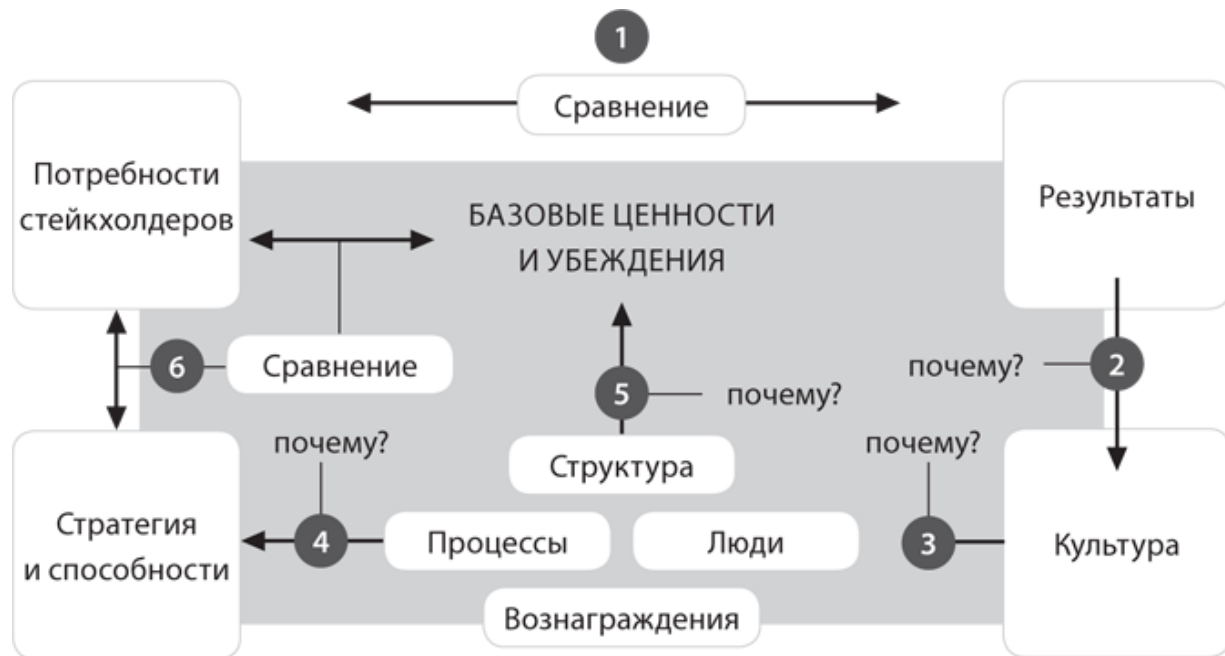
Слишком часто менеджеры и консультанты бывают заранее уверены, что знают, как изменить конфигурацию организации во имя улучшения результатов. Они приступают к решению задачи посредством немедленного изменения организационного дизайна. Например, типичная реакция на плохие результаты — определение новых целей, изменение системы вознаграждения, организационная перестройка или замена руководителя. Когда в прошлом менеджеры и консультанты предлагали такие решения, я спрашивал их: «А вы уже пробовали делать это раньше?»

«Да», — звучал ответ.

«И это всегда приводило к улучшению результатов?» — таким был мой следующий вопрос.

«Ну... пожалуй, нет», — смущенно отвечали они.

Выписывать организации рецепт, не поставив диагноз, — все равно что покупать очки или контактные линзы без обследования у окулиста. Составленные с лучшими намерениями, но по сути ошибочные, эти рекомендации развивают «функциональную слепоту» (определение Джона Гарднера), не позволяющую организации видеть свои недостатки. Диагностика имеет решающее значение для понимания того, в чем заключаются реальные проблемы.



Мы начнем постановку диагноза с двух верхних элементов — потребностей стейкхолдеров и результатов — и будем двигаться дальше по часовой стрелке.

**Этап 1.** Сравниваем потребности стейкхолдеров с получаемыми результатами. Выполнив сравнение и проведя экстраполяцию сегодняшних результатов с учетом развивающихся потребностей стейкхолдеров, можем определить, что требуется изменить, а что следует оставить как есть.

**Этап 2.** Далее переходим от результатов к культуре. Феномен этот сложен, и в литературе имеется множество определений культуры. Культура подобна воздуху: она присутствует везде, куда бы мы ни обратили свой взор, и соприкасается со всем, что происходит в организации. Это и причина, и следствие поведения организаций. Чем

больше мы узнаем об организациях, тем больше элементов культуры обнаруживаем. К ним относятся типы поведения, ценности, предположения, церемонии, ритуалы, фольклор, герои, кредо, материальные артефакты, моральный климат и т. п. К сожалению, наиболее полные определения культуры оказываются также наиболее эзотерическими и громоздкими для менеджера. Они заставляют игнорировать призывы лучше понимать культуру или пытаться управлять ею.

Я предлагаю использовать менее полное, но более прагматичное определение культуры в контексте модели организационных систем (МОС). Фокусируя внимание на элементе Культура, я предпочитаю думать о культуре как о наблюдаемых рабочих привычках и практике, объясняющих, как в действительности функционирует организация. Когда я рассматриваю культуру под таким углом зрения, она перестает быть таинственным феноменом, не имеющим никакого отношения к эффективности. Напротив, она становится ключевым фактором функционирования организации — чем-то таким, что должен понимать каждый менеджер. Существует также «невидимая» составляющая культуры (базовые ценности и убеждения), которая вмонтирована в самую суть модели, потому что ценности, убеждения и предположения — силы, формирующие многие другие динамические характеристики системы.

Эти два элемента — 1) наблюдаемые модели поведения и работы и 2) базовые ценности и убеждения — обычно считаются большинством теоретиков стержневыми компонентами культуры. Когда мы сосредотачиваем внимание только на них, мы значительно упрощаем задачу. Мы не можем понять все аспекты культуры, но можем понять основные типы поведения и ценности, и эти два фактора оказывают наиболее сильное влияние на результаты.

Диагностика культуры осуществляется посредством изучения каждого текущего результата (хорошего или плохого) и вопроса «Почему?». Например: *Почему получена высокая прибыль? Почему качество товара ниже приемлемого уровня? Почему возросла текучка кадров в прошлом квартале?* Чтобы ответить на каждый из них, мы определяем повседневные формы поведения, анализ которых дает логичное объяснение полученных результатов. В предыдущем примере

неприемлемого качества товара мы могли бы выявить следующие особенности поведения:

- работники не проводят проверок качества с использованием стандартного процесса;
- отдел контроля качества часто изменяет стандартный процесс;
- если производство отстает от плана отгрузки продукции, то все сосредотачивают усилия на наверстывании плана, а не на качестве.

Действительно ли эти типы поведения объясняют плохие результаты? Улучшатся ли результаты, если все останется без изменения? Именно такие связи мы выявляем на этапе 2.

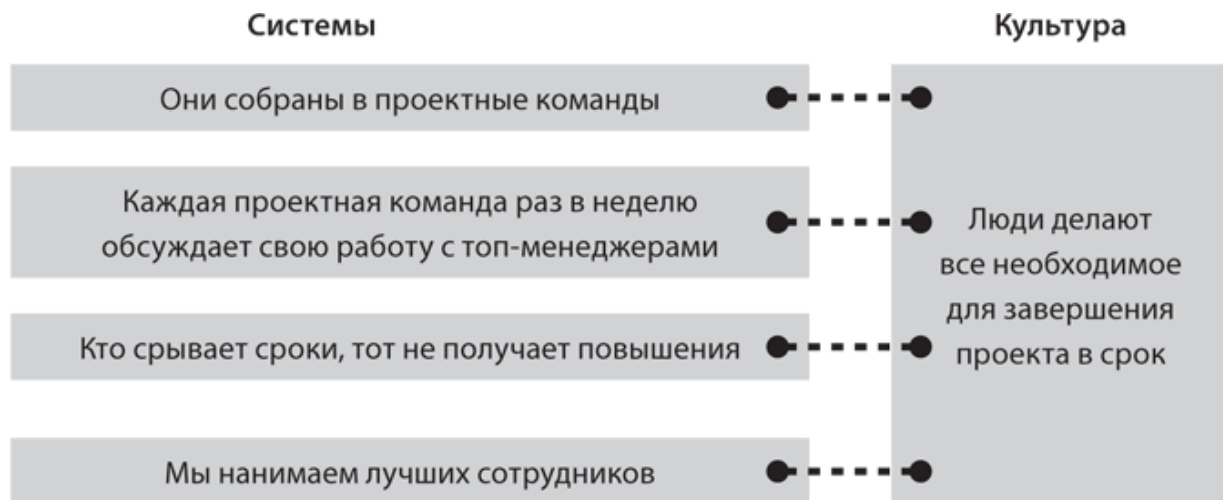
**Этап 3.** Выявив элементы культуры (типы поведения), влияющие на результаты, обратимся к организационным системам. Культура во многом определяется качеством и согласованностью *процессов, структуры, вознаграждения с людьми*. Продолжая диагностику, мы берем каждый выявленный нами ранее элемент культуры и спрашиваем, почему существует такой тип поведения. Ответ ищем в каждой из четырех организационных систем. И вновь спрашиваем себя, какие из этих характеристик дизайна хотим сохранить, а какие изменить.

Например, представим, что мы выяснили причины возникновения организационной культуры, в которой люди всегда делают все необходимое для завершения проекта к заданному сроку. Рассматривая систему, обнаруживаем следующее:

- люди организованы в проектные команды (структура);
- каждая проектная команда раз в неделю обсуждает выполнение проекта с топ-менеджерами, чтобы все были уверены, что работа над проектом идет по плану (процесс);
- те, кто срывает сроки, не получают повышения (вознаграждение);
- о компании известно, что в ней нанимают на работу людей, способных добиваться высоких результатов, — обычно из числа 10% лучших выпускников (люди).

В этом примере четыре системы имеют идеальный дизайн для того, чтобы работники могли завершать проекты в срок.

Причинно-следственные связи выглядят следующим образом:



**Этап 4.** Мы спрашиваем себя, почему были выбраны и/или сохранены эти организационные системы. На данном этапе внимание обращено на формальную стратегию и способности как причину поведения, представляющего культуру. Есть ли в задачах, философии, стратегии, ценностях или целях нечто такое, что объясняет существующий дизайн систем? Отражена ли стратегия «производителя с низкими издержками» в наших организационных системах? Способствовало ли стремление к развитию инженерных и инновационных способностей созданию информационных систем в соответствии с техническими стандартами, но без учета мнений работников? Между стратегией и способностями, с одной стороны, и системами, с другой, может быть много или, напротив, мало связей. Отметьте, какие связи имеются, а какие отсутствуют, и затем переходите к следующему этапу.

**Этап 5.** Здесь потребуется более глубокое понимание культуры. Нередко организационные системы выбираются на основе базовых ценностей и убеждений людей. Мы делаем вывод об этих ценностях и убеждениях, опираясь на совокупный итог предыдущих этапов анализа, касающихся организационных систем, культуры (поведения) и результатов. Например:

- 1) **результатом** оказывается неприемлемое время цикла;

2) **культура** предполагает, что люди всегда ждут указаний босса и спрашивают разрешения, прежде чем начинать действовать;

3) **организационные системы** показывают, что такое поведение вознаграждается, а проявление инициативы без предварительного одобрения наказывается.

Какая базовая ценность или убеждение смогут объяснить такую динамику? Это может быть что-нибудь наподобие «боссу виднее». Такие убеждения не всегда соответствуют официально объявленной или согласованной стратегии, как и организационная культура не всегда соответствует формальной структуре организации. Однако выявить базовые ценности важно, потому что любая ваша попытка провести какое-нибудь улучшение, вероятно, потерпит неудачу, если вы не учтете основополагающие элементы.

**Этап 6.** Мы сравниваем стратегию и способности и базовые ценности и убеждения с потребностями стейкхолдеров и отмечаем области соответствия и несоответствия. Именно на этом этапе многие руководители понимают, что сами стали своими злейшими врагами. Они осознают, что их убеждения поддерживали неэффективный дизайн, который, в свою очередь, укреплял культуру, приведшую к сегодняшним неудовлетворительным результатам (в рассмотренном выше примере утверждение «боссу виднее» фактически является причиной возникновения *неприемлемого времени цикла*). Хорошая новость — что мне доводилось встречать лидеров, которые с готовностью меняли свои ценности и убеждения, как только выяснялась их ошибочность.

На этом процесс диагностирования завершен. Теперь мы лучше понимаем, почему наши результаты превосходны или нуждаются в улучшении, и имеем представление об элементах, помогающих или мешающих получить желаемые результаты.

## Дизайн

Теперь давайте исследуем процесс дизайна организации, достигающей тех результатов, которые вам нужны.



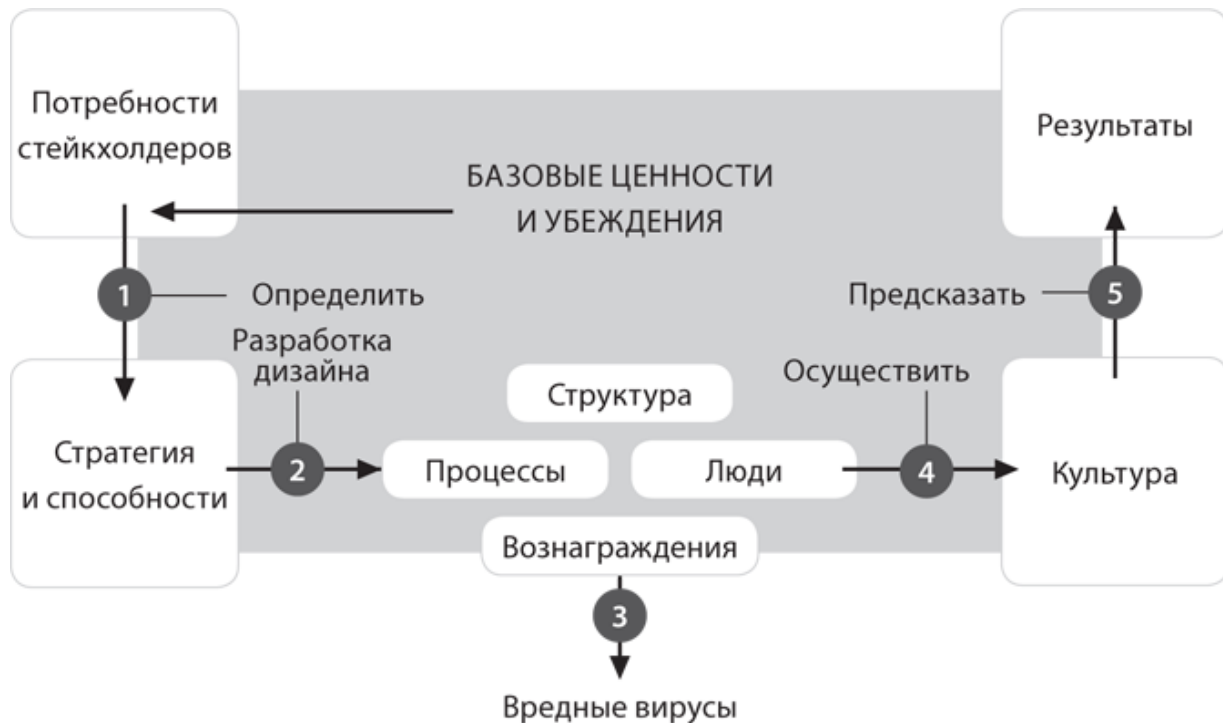
**Этап 1.** Начнем с определения элементов стратегии и способностей, соответствующих потребностям стейкхолдеров.

На этом этапе рассматривается базовая стратегия организации (в контексте потребностей ключевых стейкхолдеров). Зададимся следующими вопросами:

- какова причина нашего существования?
- что представляет собой наш бизнес?
- как мы собираемся конкурировать в нашем бизнесе?
- каковы наши основные технологии?

Многие организации также выделяют время, чтобы достичь ясного понимания своих задач. Задачи дополняют стратегию, выявляя:

- отличительные компетенции организации;
- уникальный вклад организации;
- воплощение наших жизненных устремлений в работе;
- фундаментальные ценности (или принципы работы).



Важное примечание к последнему пункту о фундаментальных ценностях: это хорошая возможность обратиться к

дисфункциональным базовым ценностям и убеждениям, выявленным в процессе диагностирования. Базовая ценность по сути представляет собой часть стратегии, которой люди следовали для достижения сегодняшних результатов. Если это направление уводит людей от желаемых результатов, то базовое убеждение должно быть удалено из системы. Предположим, результаты диагностики показали следующее: многие работники твердо убеждены в том, что «боссу виднее», и это убеждение приводит к чрезмерному увеличению длительности циклов. В таком случае убеждение необходимо изменить. В рамках новой стратегии следует определить ценность или рабочий принцип так: *«всякий, кто видит проблему, ответственен за ее решение»*. Новая ценность продвигает установку, которая должна укорениться в умах сотрудников вместо нынешнего самоубийственного постулата.

Определив стратегию со всеми необходимыми элементами, организация может установить краткосрочные цели, которые приведут к реализации стратегии.

Вторая часть этого этапа посвящена определению нескольких организационных способностей, необходимых для осуществления стратегии. Требуется ли нам скорость, ответственность/подотчетность и стратегическая ясность? Или для нас важнее установление связей с потребителями, внедрение инноваций и налаживание сотрудничества? Комбинация стратегии и организационных способностей предоставляет спецификацию для дизайна остальных элементов организации.

**Этап 2.** Разработайте дизайн организационных систем для успешной реализации стратегии. В организационном дизайне, как и в архитектуре, *форма следует за функцией*. Следовательно, организационные системы должны вытекать из стратегии/способностей, и никак иначе. Это сложный этап, требующий более подробных объяснений, чем можно привести здесь. В следующей главе я рассмотрю несколько подходов и инструментов дизайна, которые помогли многим организациям существенно улучшить свои результаты. Однако общий порядок действий выглядит довольно просто. Сначала осуществляется дизайн процессов, затем согласованный дизайн структуры и вознаграждений и в завершение — дизайн системы Люди.

**Этап 3.** На этом этапе требуется, чтобы дизайнеры организации сделали шаг в сторону от разработанной стратегии и систем и выяснили, несет ли в себе существующая культура какие-либо «организационные вирусы», способные уничтожить выбранный дизайн. Организационный вирус — это глубоко укоренившееся базовое убеждение или поведение, препятствующее достижению нужных результатов. Вы можете обнаружить такие вирусы в процессе диагностики. Однако могут существовать некоторые вирусы, которые будут атаковать именно тот дизайн организации, который вы предлагаете. Многие планы дизайна, абсолютно логичные и способные служить образцами наилучших практик, оказывались неудачными в процессе реализации из-за того, что были атакованы подобными вирусами.

Например, один клиент рассказал нам, что культура их организации предполагала постоянное изобретение каждым работником чего-то нового. Разрабатывалась концепция нового товара, затем она проходила тестирование, далее создавался прототип, но неожиданно всеобщее внимание переключалось на поиск еще более грандиозной новой идеи. Каждый полагал, что кто-то другой доведет товар до ума и выведет его на рынок. Вирус «поиска лучшей идеи» (часто вирусом становится положительное начало, доведенное до абсурда) наносил вред организации, потому что лишь очень немногие из грандиозных идей оказывались коммерчески жизнеспособными. Если бы этот вирус остался не уничтоженным, то какой, по вашему мнению, была бы реакция организации на новую систему, требующую, чтобы изобретатель продолжал работать над проектом вплоть до выпуска на рынок? Одни изобретатели предпочли бы уволиться, чтобы попытаться найти для себя «изобретательский рай» где-то еще. Другие могли бы стараться как можно быстрее довести проект до фазы рыночной реализации, несмотря на возможные сюрпризы и удручающие результаты.

На этом этапе невидимые силы, способные разрушить тщательно продуманный организационный дизайн, проверяются практикой. Далее предлагается наметить план действий по нейтрализации вирусов.

**Этап 4.** Дизайн оказывается неудачным, если не достигается устойчивое, долгосрочное изменение повседневного поведения, необходимое для желаемых результатов. Меня удручает огромное множество разработанных типов организационного дизайна, которые так никогда и не дали результатов, которые могли бы обеспечить, из-за недостаточного внимания или полного пренебрежения фазой их практической реализации. Вспомните бессмертные слова Питера Друкера: «Планы остаются лишь хорошими намерениями, если немедленно не трансформируются в напряженную работу».

Эффективная реализация организационного дизайна — тяжелая работа, для которой требуются:

1. План действий по реализации нового дизайна. Кто, что, когда и с кем должен делать для перехода от существующего дизайна к более совершенному?
2. Планирование приверженности, предвосхищающее реакцию разных стейкхолдеров на изменения и предполагающее меры по обеспечению приверженности новому порядку вещей. Кто должен это осуществить? Кто должен помочь? Кто должен дать согласие? Кто должен остаться в стороне от процесса? Качественное планирование приверженности — один из инструментов уничтожения вирусов в компании.
3. Планирование коммуникаций для информирования каждого, кого затрагивает новый дизайн, о том, что будет отличать новый порядок от существующего и почему. Этот план должен включать в себя элементы двух предыдущих.
4. Планирование мониторинга для отслеживания прогресса по пунктам 1–3, определяющее показатели измерения и методы коммуникации.
5. Резервный план действий для экстренных ситуаций, направленный на любые события, которые не укладываются в намеченную схему внедрения нового дизайна. Что произойдет, если новая структура не улучшит согласованность функций? Что если обучение руководителей не приведет к изменению базовых убеждений? Кто должен решить, что необходимо сделать? Над

этими вопросами нужно думать на этапе планирования, а не осуществления, когда эмоции накалены и восприятие общей картины искажено.

Вы можете использовать любые другие инструменты, которые сочтете эффективными. Но обязательно следите за тем, чтобы пять элементов (в любой форме) присутствовали в процессе вашего движения вперед.

**Этап 5.** Последняя проверка в разработке дизайна: прогнозирование воздействия, которое новая культура (после успешной реализации) окажет на результаты. Станете ли вы лучше, быстрее, экономичнее конкурентов? Будут ли сотрудники работать с требуемым уровнем эффективности? Насколько ясна и убедительна логическая связь между поведением согласно новой культуре и желаемыми результатами? Если ответы на все эти вопросы будут утвердительными, то проект готов к запуску!

## Заключение

Модель организационных систем — это дорожная карта для разработки такого дизайна вашей организации, который позволит ей оставаться в высшей точке жизненного цикла. Она может использоваться, чтобы удерживать в поле зрения «общую картину» в тех случаях, когда требуется понять сегодняшнюю ситуацию и наметить путь к будущим успехам. Применяемая совместно с интерактивными групповыми процессами, модель позволяет быстро делать полезные диагностические выводы. Она может также помочь вам поддерживать экологический порядок всех ключевых элементов при разработке нового дизайна организации и просто обязана обеспечить вам желаемые результаты.

Часть II

## **Кодекс выживания организации**

## Глава 5

# Разработка стратегии удовлетворения потребностей стейкхолдеров

*Прибыль подобна кислороду. Если его недостаточно, вы долго не протянете; но если вы думаете, что жизнь — это только дыхание, то вы упускаете что-то важное.*

Рассел Акофф

*Беда большинства из нас в том, что мы скорее предпочли бы погибнуть под тяжестью похвал, чем оказаться спасенными благодаря критике.*

Норман Винсент Пил

Член волонтерской организации позвонил старшему своей группы и сообщил, что не сможет принять участие в мероприятии, намеченном на сегодняшней вечер. В группе и так не хватало людей, а тут еще одна потеря!

Старший группы позвонил своему другу Питу узнать, не сможет ли тот помочь им.

— Мне очень жаль, — ответил Пит, — но сегодня прилетает моя дочь, и мы с женой едем встречать ее в аэропорт.

— Понятно, — произнес старший группы с ноткой разочарования в голосе.

— Подожди минутку, — сказал Пит. — Вы оказались в трудном положении, не так ли?

— Да, — ответил старший группы.

— Тогда моя жена встретит дочь одна, — заявил Пит. — Я считаю своим долгом быть сегодня вечером с вами.

Как только старший группы услышал слова: «Я считаю своим долгом быть с вами», — он понял, что проблема

решена. Он знал, что может положиться на Пита.

Слова, выбранные Питом, заставили меня задуматься об организациях, с которыми мне пришлось иметь дело за последний месяц. Я приглашаю вас сделать то же самое.

Сколько работодателей, продовольственных магазинов, банков, школ, ресторанов, государственных агентств, страховых компаний, больниц, врачей, специалистов по ремонту, строителей, авиакомпаний, ритейлеров, фирм по предоставлению специализированных услуг и заправочных станций действительно занимаются нашими делами как своими собственными? Сколько из них придают нашим потребностям такое же значение, какое придаем им мы? А ведь именно те немногие, кто делает это, добиваются нашей прочной приверженности.

Когда я буду обращаться к теме согласования действий вашей организации с потребностями ее стейкхолдеров, размышляйте над словами Пита и не забывайте: целью вашей организации является *сделать их бизнес вашим*.

**Из российского опыта:** Когда речь заходит о ключевых стейкхолдерах бизнеса, в первую очередь обычно думают о потребителях и акционерах. О сотрудниках как стейкхолдерах вспоминают позже или не вспоминают вообще.

Хочу поделиться позитивным примером заботы о потребностях сотрудников в компании «Агротехнологии», входящей в группу компаний «Русагро».

Механизаторы и их семьи живут в сельской местности, где уровень жизни, к сожалению, часто бывает низким. Это приводит к серьезным проблемам с человеческими ресурсами, их квалификацией и надежностью.

Заботясь об интересах ключевого стейкхолдера, руководители компании генеральный директор Елена Леонова и HR-директор Оксана Науменко решили, что одна из их целей — повысить качество жизни сельских жителей. Они дали механизаторам новую технику с комфортными рабочими местами, оснащенными кондиционерами и



термосами для горячей пищи. Эта техника требует некоторого образования: недостаточно уметь водить трактор или комбайн, чтобы разобраться с современным компьютерным управлением.

Поэтому людям обеспечили обучение. Только успешная сдача экзамена открывала двери в кабины не виданных здесь ранее «космических кораблей».

Это было так необычно, вселяло в людей такую гордость и вызывало столь трепетные чувства к «железным коням», что в первое время механизаторы стремились ставить машины на ночь рядом с домом и снимали обувь у двери кабины. Понятно, что материальное и социальное вознаграждение этих уважаемых людей соответствовало их отношению к труду и к рабочему месту.

В октябре 2012 года в компании впервые широко праздновался День работников сельского хозяйства. Впервые все собрались в одном месте. Люди смогли познакомиться с коллегами из других районов, увидели, что вместе они — сила, почувствовали, что за их спинами находится большая компания с серьезными планами развития, благодаря чему они могут быть уверены в завтрашнем дне. Был показан документальный фильм «Русагро — это МЫ» с участием реальных сотрудников, снимавшийся в течение года.

Кульминацией праздника стало награждение передовиков производства. И это были не только грамоты! Жаль, что вы не видели лиц механизаторов, которые получили личную благодарность от руководства и огромный плазменный телевизор! Компания показала, как важен для нее каждый сотрудник, как ценен вклад каждого из них, ведь производство — это сердце аграрного бизнеса.

Информация о празднике была опубликована в ежемесячной корпоративной газете «АгроВестник», рассказывающей о жизни компании и пользующейся большой популярностью среди сотрудников и членов их семей.

Результатом заботы о ключевых стейкхолдерах стали высокий уровень вовлеченности персонала, снижение текучести кадров и достижение бизнес-целей.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

## Экосистема стейкхолдеров

Вы помните, что одним из законов природы, имеющих отношение к живым системам, является закон экологического порядка: все элементы природной экосистемы либо вписываются в существующий порядок вещей, либо погибают. Каждая организация существует в экосистеме потребностей стейкхолдеров. Под стейкхолдерами имеются в виду все, кто заинтересован в благополучии организации: потребители, поставщики, местная общественность, сотрудники и их семьи. Чтобы ваша организация смогла жить долго, вы должны: 1) выяснить, с какими важными потребностями стейкхолдеров намереваетесь работать; 2) направить все ваши организационные ресурсы на удовлетворение этих потребностей (сделать их бизнес своим) и 3) последовательно удовлетворять эти потребности.

Ключевое значение в любой экосистеме, даже в экосистеме потребностей стейкхолдеров, имеет равновесие. Чтобы создать и поддерживать здоровый баланс потребностей стейкхолдеров, помните о трех важных правилах:

- **Вы не сможете удовлетворить все потребности.** Многие потребности противоречат друг другу. Некоторые оказываются за пределами вашей стратегии. Пытаясь оптимизировать каждую составляющую, вы сделаете неоптимальным целое — вашу организацию! Одна из важнейших задач руководства — определить, какие потребности следует удовлетворять, а какие не стоят внимания.
- **В долгосрочной перспективе лучшей услугой для любого стейкхолдера будет удовлетворение всех его *поистине важных* потребностей.** Удовлетворение не всех, а нескольких самых важных потребностей каждого стейкхолдера создает или разрушает ваши отношения. Как и в любой экосистеме, всякий

раз, пытаясь максимально удовлетворить интересы одного за счет других, вы можете навредить именно там, где хотите помочь. Например, что произойдет, если вы попытаетесь максимально удовлетворить интересы ваших потребителей в отрыве от интересов ваших сотрудников или местного сообщества? Результатом может оказаться уход ключевых сотрудников и нарушение закона, вследствие чего вы больше не сможете хорошо обслуживать клиентов. Подобным образом максимальное удовлетворение потребностей сотрудников в сохранении рабочих мест и повышении заработной платы в отрыве от реалий рынка может настолько подорвать рентабельность вашей организации, что вам придется ее закрыть, а значит, ликвидировать рабочие места и доходы, которые вы пытались обеспечить.

Японская Ассоциация руководителей корпораций проявила понимание принципа экосистемы, сделав следующее заявление: *«Традиционно отношения компаний со стейкхолдерами описывались с использованием таких выражений, как „ставить потребителя на первое место“, „ставить работников на первое место“ или „поддерживать акционеров“. Однако мы уверены, что термин „стейкхолдер“ должен определяться таким образом, чтобы включать любого, кто способствует долгосрочному успеху организации. Таким образом, каждому менеджеру необходимо знать, что выживание организации зависит не только от потребителей, акционеров и дистрибьюторов, но и в значительной степени от глобального сообщества в целом. Работа над созданием отношений взаимного доверия между всеми стейкхолдерами крайне важна и является сутью понятия менеджмент».*

- **Если вы не обеспечиваете удовлетворение наиболее важных потребностей любого из стейкхолдеров, то можете лишиться их поддержки, что нарушит существующее хрупкое равновесие.** Вы можете потерпеть фиаско, так как каждый из них будет отдаляться от вас. Этот парадокс экосистемы вызывает разочарование, но он реален. Лучший способ позаботиться о какой-то части системы — позаботиться сразу обо всех частях.

Но, пытаясь служить всем, вы не можете *позволить себе игнорировать важнейшие потребности кого-то одного.*

Теперь обратимся к самой сложной части уравнения: *потребности стейкхолдеров постоянно изменяются.* Вы не можете просто определить сегодняшние потребности и обеспечить их удовлетворение, а затем спокойно сесть отдохнуть в сторонке. Вы должны разработать систему, которая будет регулярно следить за изменением потребностей стейкхолдеров. Вам нужна динамическая информационная система.

В следующих разделах я расскажу о некоторых инструментах и подходах, которые, по моему опыту, помогают успешно достичь согласия между корпорацией и ее стейкхолдерами.

## Обратная связь от стейкхолдеров

Обратная связь от стейкхолдеров помогает следить за прочностью ваших отношений с теми, чья поддержка необходима для реализации вашей стратегии. Вот несколько главных элементов обратной связи от стейкхолдеров, делающих ее полезной:

- она позволяет измерить, насколько успешно вы удовлетворяете самые важные потребности каждого ключевого стейкхолдера;
- она не является разовым событием, а представляет собой периодически повторяющийся процесс;
- она используется как часть большего процесса для подтверждения или переопределения вашей бизнес-стратегии;
- она предоставляет информацию как для диагностики, так и для спецификаций дизайна, позволяя улучшать то, что вы делаете.

Обратите внимание, что в этих четырех пунктах я ничего не сказал об опросах, анкетах или инструментах оценки деятельности! Все они могут играть свою роль в получении обратной связи от стейкхолдеров, но конечное состояние — нечто большее, чем простая сумма компонентов. Правильный процесс или система для получения обратной связи — то, что вы должны спроектировать для вашей конкретной ситуации и для вашего состава стейкхолдеров.

Несколько лет тому назад Ян Карлсон, в то время генеральный директор Scandinavian Air Lines (SAS), использовал выражение «моменты истины» для описания того, насколько хорошо организация удовлетворяет потребности стейкхолдеров. Эти моменты позволяют определить, останутся с вами ваши потребители и другие стейкхолдеры или нет. По его оценкам, в течение года SAS имела в процессе работы до 50 миллионов таких моментов, каждый из которых длился в среднем по 15 секунд. Например, типичными моментами истины для вас как для пассажира SAS могли быть:

- возможность занять место, которое вами зарезервировано;
- наличие на борту журналов, которые вам интересно читать;
- получение заказанных вами блюд;
- приветливость и профессионализм бортпроводников;
- вылет и прибытие строго по расписанию;
- быстрое получение багажа в неповрежденном состоянии;
- быстрое и вежливое разрешение любых возникающих проблем.

Моменты истины определяют, *что хочет видеть потребитель*. Такова разумная стартовая точка для попытки правильно вписаться в систему потребностей стейкхолдеров. *В чем заключаются моменты истины, которые видят ключевые стейкхолдеры вашей организации?*

Хороший способ выявить такие моменты истины — спросить ваших акционеров, потребителей, поставщиков, сотрудников и представителей местного сообщества, что они надеются получить от своих отношений с вами. Вы можете, подобно Фреду из следующего примера, удивиться полученным ответам:

Фред был вице-президентом компании, входившей в список Fortune 500. В рамках общей программы проведения структурной реорганизации он должен был побеседовать с несколькими ритейлерами, занимавшимися реализацией их продукции. Фреду нужно было понять, каковы для этих ритейлеров моменты истины в процессе взаимодействия с его организацией.

Побеседовав с ними, Фред сделал следующее интересное заявление: «Я проработал в компании 27 лет, но до последней недели фактически ни разу не разговаривал с нашими розничными

потребителями. Я был удивлен, узнав, что они хотели бы от нас получать. Многие из их пожеланий имели отношение к вопросам администрирования или обслуживания. Я понятия не имел, что им это нужно. Если мы сможем выполнить все эти пожелания, это пойдет на пользу и нашим потребителям, и нашему бизнесу, но при этом ничего не будет нам стоить. Мы можем сделать все это прямо сейчас и укрепить позиции нашей компании».

Независимо от того, что приносит вам обратная связь от стейкхолдеров — сюрпризы или подтверждения того, что вы и так уже знали, — ее наличие является одним из ключевых факторов выживания в эпоху изменений.

**Из российского опыта:** Как-то мне нужно было провести трехдневный бизнес-практикум у клиента в дальнем Подмосковье. Остаться там на ночь было неудобно, поэтому клиент заказал такси, чтобы водитель по утрам забирал меня из дома, а по вечерам доставлял обратно. Использовать такси было целесообразно еще и потому, что я мог не сидеть за рулем в пробках, а работать на пути туда и обратно.

Дмитрий, таксист, закрепленный за мной в первый день, оказался очень клиентоориентированным. Сверкающая чистотой машина стояла у моего подъезда точно в обозначенное время. Увидев меня с вещами в дверях, он вышел навстречу, чтобы мне не пришлось его искать, и помог разместить все в багажнике и салоне. В машине, изнутри такой же чистой, как и снаружи, приятно пахло. В пути Дмитрий не включал никаких «шансонов» и не пытался закурить.

Благополучно добравшись до места назначения, мы договорились о времени, когда он приедет забрать меня. Работу с клиентом я завершил на 40 минут позже, чем планировал. Едва я начал извиняться перед Дмитрием за задержку, он остановил меня, сказав, что все в порядке и он никуда не опаздывает. Обратная дорога была такой же приятной, как утром.

Когда мы остановились около моего дома, я спросил Дмитрия, кто меня повезет завтра (я надеялся, что он). Однако Дмитрий ответил, что в его планы эта поездка не включена и, следовательно, прибудет другой водитель.

На следующее утро я вышел с вещами из подъезда точно в назначенное время. Меня никто не встречал. Я подождал минут пять, вертя головой в ожидании машины. Машин подъезжало много, но не за мной. Я подумал, что обо мне забыли, и набрал номер диспетчера. Она выслушала мою проблему, удивилась и сказала, что сейчас все выяснит и мне перезвонит. Я решил, что подожду минут десять и, если ничего не произойдет, поеду на своей машине.

И в этот момент я увидел Дмитрия, моего вчерашнего водителя. Он шел ко мне от своего автомобиля, припаркованного прямо напротив моего подъезда в третьем ряду. Мы поздоровались, и он сказал, что мое такси должно быть где-то рядом — он слышал по радио переговоры диспетчера с водителем. То есть речь шла не о нем, а о другом водителе... Тогда я спросил его, как он здесь оказался.

Я услышал в ответ нечто удивительное: «Я вчера вечером не услышал по радио переговоры о вашем заказе на сегодня и решил приехать, чтобы убедиться, что у вас все в порядке, — на всякий случай».

Только представьте себе это стремление помочь! Если бы такси было на месте, я бы даже не узнал о его поступке! И это в шесть часов утра — после долгого рабочего дня вчера и в начале долгого рабочего дня сегодня!

Через пару минут мне позвонила диспетчер такси и сказала, что мой водитель «давно ждет меня у первого подъезда», в 50 метрах от моего четвертого, совершенно незаметный среди множества других припаркованных автомобилей. Он не потрудился ни набрать мой номер телефона, ни выйти из машины, чтобы я мог его увидеть. Я сказал диспетчеру, что хочу ехать с Дмитрием и сегодня, и завтра, и объяснил почему.

В каком случае бизнес выживет и будет процветать: если водитель такси будет просто выполнять инструкции (приехать к дому клиента, найти свободное место и ждать) или если он будет готов (и способен) сделать больше для адаптации услуги к развивающимся нуждам потребителей? Я думаю, что в долгосрочной перспективе ответ очевиден.

## Проверка относительно стратегии

Обратная связь от стейкхолдеров важна, чтобы увидеть общую картину. Но как узнать, над чем следует работать, а что оставить как есть? Обратитесь к стратегии вашей организации. Например, если ваша стратегия — быть производителем с низкими ценами, то заявления потребителей, что вы не так хороши, как «дорогой бренд», вероятно, не должны вызывать у вас беспокойства или требовать ответных действий. Если обратная связь покажет, что для потребителей цена уже не имеет того значения, как прежде, этот факт потребует самого тщательного изучения. Если такой поворот во взглядах не является отражением краткосрочной тенденции, то сохранение приверженности стратегии производства с низкими ценами, вероятно, будет способствовать вашему ускоренному продвижению вниз по кривой жизненного цикла и выходу из бизнеса. Поэтому, возможно, следует скорректировать стратегию или провести другие изменения с учетом новых реалий.

Взгляните на обратную связь от стейкхолдеров через призму вашей бизнес-стратегии и задайте себе следующие вопросы:

- В чем заключаются важнейшие потребности каждой группы стейкхолдеров? Каковы, с их точки зрения, обязательные условия для продолжения бизнеса с нами?
- Насколько успешно мы удовлетворяем важнейшие потребности в настоящее время?
- Что, с точки зрения стейкхолдеров, мы делаем действительно хорошо?



- Что, с точки зрения стейкхолдеров, мы должны изменить немедленно?
- Какие мы предвидим внешние изменения, требования делать что-то иначе, чем сейчас, чтобы по-прежнему удовлетворять важнейшие потребности наших стейкхолдеров? Как мы должны реагировать на эти изменения?
- Какие потребности стейкхолдеров, с нашей точки зрения, «противоречат нашей стратегии» (они хотят, чтобы мы делали «Х», но это не согласуется с нашей стратегией)? Действительно ли мы можем позволить себе сказать «нет»?
- Имеются ли какие-то новые стейкхолдеры или новые особенно важные потребности существующих стейкхолдеров, которые создают для нас новые возможности?
- Итог: что нужно изменить (если нужно) в нашей стратегии? Что мы должны изменить в методах реализации стратегии?

«Когда ты со всех сторон окружен крокодилами, трудно вспомнить, что ты пришел осушить болото». Эта популярная поговорка прекрасно подходит для организаций. Находите время, чтобы регулярно получать обратную связь от стейкхолдеров и оценивать собранную информацию со стратегической точки зрения — и тогда вы сможете и справиться с крокодилами, и осушить болото.

## Бенчмаркинг

Часть задачи «приспособления к порядку вещей» заключается в понимании, насколько хорошо вписываются в этот порядок другие (ваши коллеги и конкуренты). Один из способов наблюдения — бенчмаркинг (контрольное сравнение) ваших действий с действиями других компаний. Бенчмаркинг стал популярен в эпоху сокращения размеров организаций, но не существует закона природы, по которому бенчмаркинг непременно приводит к сокращению. Подходящие действия должны определяться с учетом контекста деловой среды и в согласии со стратегией организации. Многие организации занимаются бенчмаркингом рабочих процессов, численности персонала и финансовых показателей относительно наивысших результатов в своей

отрасли просто для того, чтобы понять свое место на глобальном рынке. Такая обратная связь помогает выбирать реалистичные и в то же время амбициозные цели.

Однако наиболее впечатляющих прорывов добиваются организации, использующие поистине глобальный бенчмаркинг, то есть сравнивающие себя не с лидерами отрасли, а с лучшими компаниями в мире, в какой бы отрасли те ни работали. Следующий пример поможет понять, что я имею в виду.

Одна производственная компания много лет боролась за повышение скорости переналадки линии на выпуск другой продукции. Обычно у производственной бригады уходило на это около 72 часов. Но спрос потребителей на различные вариации товара требовал более быстрой реакции, и компания начала терять клиентов из-за медленного выполнения наладочных операций. Наконец одному члену бригады, который был автогонщиком, участвовавшим в гонках NASCAR, пришла в голову идея подходить к процессу переналадки как к операциям, выполняемым на пит-стопе. «Как бы мы стали заниматься переналадкой, если бы были командой, работающей на пит-стопе?» — спросил он своих коллег. Благодаря новой установке бригада изменила процесс, и самая сложная переналадка оборудования стала занимать всего три часа!

Производитель извлек следующий урок: мировые лидеры по скорости переналадки были вовсе не представителями его отрасли.

А вот еще пример.

Один оптовый торговец продовольственными товарами обратился ко мне на следующий день после того, как прочитал, что P&G и Walmart благодаря новым партнерским соглашениям надеются снизить объемы товарных запасов на складах с 21 до 9 дней. «Я не мог сдержать улыбку, когда прочитал об этом в Wall Street Journal, — сказал он мне. — Если бы у меня на складе

было запасов товаров даже на девять дней, мне пришлось бы выбрасывать много испорченных фруктов и овощей. Бьюсь об заклад, что если бы вы в P&G рассматривали зубную пасту Crest как скоропортящийся продукт, то нашли бы способ сократить эти девять дней до двух».

Какой замечательный способ поколебать убеждения! Потому попробуйте применить понятие глобального бенчмаркинга к некоторым важнейшим для вас процессам:

- Кто лучше всех в мире одновременно передает информацию во многие географически разбросанные места?
- Кто является лучшей обучающей организацией в мире?
- Кто производит свои товары с нулевым браком, с наименьшими издержками и с несравненной гибкостью?
- У кого самый короткий цикл от генерирования идеи до появления нового товара на полках магазинов?
- Кто быстро принимает здравые решения, добиваясь при этом реального участия и приверженности многих заинтересованных сторон?

Проведите серьезный бенчмаркинг в областях, имеющих стратегическое значение для вашей организации, и вы найдете новые способы ответить на провокации и оценить благоприятные возможности в вашей конкурентной отрасли.

## Согласование целей всех работников с ценностями стейкхолдеров

Одна из самых трудных задач, с которыми сталкивается любая организация, это согласование повседневных целей работников с ключевыми ценностями стейкхолдеров. Правильное согласование целей и ценностей обеспечивает организации выживание. Рассогласованность ускорит ее движение вниз по кривой жизненного цикла. Чтобы достичь согласованности, многие организации используют систему сбалансированных показателей — список

целевых характеристик успеха, представляющих все основные потребности стейкхолдеров.

US Synthetic (USS), производитель поликристаллических алмазных резцов (PDC), используемых при бурении нефтяных скважин, не ограничивается использованием традиционной системы сбалансированных показателей. Составлением и мониторингом состояния Дерева стратегии USS — схемы, отражающей намерения компании, — занимается не только топ-менеджмент. Эта схема — живой монитор результатов деятельности компании, а ее специальные версии разрабатываются всеми рабочими единицами и членами команд, что помогает сохранять преданность множеству стейкхолдеров.



Как видно из рисунка, USS рассматривает себя не просто как транснационального поставщика алмазных резцов: она нацелена также на улучшение жизни основных стейкхолдеров.

Почему же Дерево стратегии — более универсальный метод оценки, чем система сбалансированных показателей? Ниже приводится несколько отличительных особенностей.

- Согласно Дереву стратегии, целенаправленно уделяется внимание потребностям основных стейкхолдеров: работников, потребителей, акционеров и местных сообществ. Все прочие элементы Дерева отражают конкретные потребности.

- Показатели оценки и цели выбраны с учетом обратной связи от стейкхолдеров и бенчмаркинга в отрасли, в которой работает USS.
- Основные категории и цели на Дереве периодически видоизменяются, что обеспечивает соответствие *сегодняшним* потребностям стейкхолдеров.
- Персонал USS действительно серьезно относится к Дереву стратегии! Большой плакат с изображением Древа помещен в производственном центре, а результаты работы компании обновляются несколько раз в течение каждой рабочей смены. Не меньшее значение имеет обновление информации по конкретным показателям Древа для каждого подразделения, осуществляемое каждые несколько минут. Каждая команда не реже чем раз в два часа сообщает руководителю о достигнутых результатах и о текущих проблемах. Обратная связь непроизвольно и естественно возникает в цехах и способствует обновлению информации на табло. Сотрудники отслеживают наиболее часто повторяющиеся проблемы, используя инструменты непрерывного улучшения для выявления и искоренения их причин. Таким образом, Дерево Стратегии USS помогает экспертам в производстве алмазных резцов решать проблемы и служить интересам стейкхолдеров.

Сегодня US Synthetic собирает урожай, выросший из семян, посеянных 30 лет назад ее основателем Луисом Поупом. Использование Древа стратегии — одна из причин, по которым компания превратилась в мирового лидера рынка алмазных резцов (в настоящее время ее доля составляет 30%).

Я настоятельно рекомендую эти методы: обратную связь от стейкхолдеров, проверку относительно стратегии, бенчмаркинг и любой из описанных здесь вариантов использования Древа стратегии. Применяйте их к вашим конкретным ситуациям так, как посчитаете разумным. Небольшим подразделениям не обязательно иметь объемный документ. Ваше Дерево стратегии может содержать несколько ясных приоритетов, отражающих наиболее важные потребности стейкхолдеров. Также могут потребоваться специальные

точные инструменты для каждой категории стейкхолдеров в крупной глобальной организации. Помните: цель в том, чтобы все ваши сотрудники действовали согласованно, *превращая бизнес стейкхолдеров в ваш бизнес.*

## Реальный пример

Обеспечивает ли это действительное улучшение ситуации? Вот история одного лидера, который сумел создать порядок из хаоса.

Исследование эффективности одной европейской компаний включало интервьюирование ее ключевых менеджеров в девяти странах. В ходе этих интервью, в частности, было обнаружено, что у людей нет ясного понимания стратегии организации. Опрошенные руководители рассказали, что они получали один набор приоритетов от генерального директора, другой от руководителей функциональных подразделений и третий (часто противоречивый) — от непосредственного начальника, от потребителей или из штаб-квартиры.

Единственным исключением в этой неразберихе было подразделение, возглавляемое генеральным менеджером по имени Мэри. Мэри изучила местный рынок и на основании результатов определила, что должна предоставлять ее организация потребителям. Анализ привел к резюме о трех приоритетах:

- двукратный рост объема продаж;
- трехкратный рост прибыли;
- обеспечение бесперебойной работы (отсутствие внутренней несогласованности).

Когда на вопросы отвечали менеджеры из подразделения Мэри, каждый из них назвал эти три приоритета «своими». В отличие от коллег из других стран, ни один не пожаловался на неясность стратегических установок. Неслучайно подразделение, в котором работала Мэри, больше всех преуспело в достижении целей.

Независимо от того, достаточно ли в вашем случае трех стратегических приоритетов или требуется более сложная сбалансированная система показателей, вы увидите улучшения, если поможете каждому сотруднику взять на себя обязательства решить несколько задач, ведущих к удовлетворению потребностей стейкхолдеров.

## Подчините стратегии все

Я не могу закрыть тему, не сказав об очень человеческой и очень реальной динамике, возникающей при получении любой обратной связи. Вы можете быть удивлены, шокированы, разочарованы и огорчены, узнав, что разные стейкхолдеры в действительности думают о вашей организации. Если вы позволите чувству гордости, своему эго или субъективным представлениям о реальности управлять вашей реакцией, то в тот же момент вы перепишите свою стратегию. Вы начнете думать об удовлетворении своих потребностей, а не потребностей ваших стейкхолдеров. Когда придет время предпринимать действия, то все, что вы вложили в создание системы обратной связи, будет отдано во власть вашим эмоциям и эго. Вот пример такой динамики.

Руководитель крупной аптечной сети был приглашен выступить перед менеджерами фармацевтической компании, входящей в список Fortune 500. Тема конференции — «Удовлетворение потребностей потребителя». Выступающий имел опыт работы в качестве руководителя одной из фирм, конкурировавшей с пригласившей его компанией, так что ему довелось побывать по обе стороны барьера. В начале своего выступления этот руководитель заявил: «Я хотел бы рассказать о том, как мы смотрим на вашу деятельность, как оцениваем вашу компанию и других наших поставщиков со своей точки зрения».

Затем он перечислил следующие факторы:



1. Всегда ли ваш продукт доступен тогда, когда мы в нем нуждаемся?
2. Всегда ли ваши кампании по продвижению согласуются с нашими? (Выпускаются ли купоны «Скидка 50 центов» именно тогда, когда мы готовы предоставить вам максимальное количество мест на дисплеях?)
3. Какова продолжительность цикла от заказа до доставки?
4. Насколько гибкими являются ваши сбытовые стимулы? (Подходят ли они нам?)
5. Насколько совместимы ваши дисплеи с планировкой наших магазинов?

После этого он спросил аудиторию: «Кто из вас хоть когда-нибудь задумывался об этих вещах?» Благодаря своему опыту работы на производстве он хорошо знал ответ: присутствующие уделяли этому мало внимания, если уделяли вообще. Он продолжил: «Мы позволили себе дать оценки трех типов: средняя, выше средней и ниже средней. Вот итоговая таблица, которую мы заполнили для вашей компании»:

Желаемая услуга	-	Средняя оценка	+
Доступность продукции		✓	
Согласованность продвижения	✓		
Продолжительность цикла		✓	
Гибкость стимулов	✓		
Совместимые дисплеи	✓		

Каждому было очевидно, что эта оценка представляла собой бенчмарк — результат контрольного сравнения с другими компаниями, часть которых имела показатели выше среднего уровня. Естественно, что присутствующие в зале гордились своей компанией. Они считали себя самыми лучшими. Что же, по вашему мнению, произошло, когда их потребитель дал им оценку от средней до ниже

средней по всем пяти пунктам? Присутствующим стало не по себе — они промолчали, но каждый ощутил одно и то же.

Затем выступающий продолжил: «Когда мы выставили эти оценки, я сказал своим коллегам: “Я не могу отправиться в эту компанию с такими оценками ее работы, без каких-либо документов или конкретных примеров”». Он попросил, чтобы каждый привел примеры из своей области. Один его коллега рассказал следующее: «Они объявили о специальной скидке на товар. Мы разместили объявление об этой акции в газете и напечатали рекламные листовки, которые разнесли по всем домам в нашем районе. Мы объявили о начале акции с 14 февраля, но получили товар только 28 февраля». Затем выступающий привел другие примеры по каждому пункту, которые и послужили причиной невысоких оценок.

Как же лидеры компании отреагировали на такое выступление? Из всех выступавших на трехдневной конференции специалистов этот докладчик получил самую низкую оценку, и комментарии присутствующих наглядно показали почему: «Поверхностные обобщения на основе нескольких одиночных фактов. Самоуверенные манипуляции с выборочно взятыми данными. С трудом прослеживается главная мысль. Отсутствие внятной логики».

Какие же коррективы были внесены в работу этой компании после завершения конференции? Весьма незначительные, так как гордыня и вера в собственное совершенство возобладали над стратегическими соображениями. Реакция руководителей на обратную связь от потребителя напомнила мне ситуацию, описанную в романе Джона Стейнбека «К востоку от рая»:

«— Я не хочу совета.

— Никто не хочет. Это подарок».

Игнорирование обратной связи лишь откладывает, но никогда не отменяет меры в отношении негативных результатов, которые

естественным образом вытекают из реальной ситуации. Сделайте так, чтобы вашей главной ценностью стала ваша стратегия, а не это или зона комфорта. Стратегии, согласованные с законами природы, никогда не поведут вас по кривой жизненного цикла вниз: они могут повести только вверх. Собственные идиосинкразии и эмоции — вот главные причины нашего падения.

**Из российского опыта:** Мы как-то проводили в одной фармацевтической компании «Оценку согласованности» — дистанционный опрос сотрудников организации с целью определить, насколько усилия людей из разных подразделений и на разных уровнях сфокусированы на достижении важнейших целей.

Документ по итогам опроса устроен так, что компания получает очень полезную обратную связь о своем текущем уровне эффективности и о том, на что стоит обратить внимание, чтобы его повысить. Однако это справедливо только в случае, если люди отвечают на вопросы искренне. Если же они стараются ответить так, как, по их мнению, желали бы руководители, а не так, как думают сами, «Оценка согласованности» получается неправильной. Но в этом случае неискренность респондентов заметна благодаря сопоставлению их ответов на разные вопросы. Например, они говорят, что знают важнейшие цели компании, а когда их просят сформулировать эти цели, ограничиваются общими словами или не пишут вообще ничего. Другой пример: респонденты утверждают, что постоянно ищут способы повысить эффективность работы, а потом, когда их просят порекомендовать какие-либо улучшения, оставляют этот вопрос без ответа.

Оценка, полученная компанией по результатам опроса, была очень высокой. По нашему опыту, чтобы заслужить такую оценку, менеджмент должен был целенаправленно и последовательно фокусировать усилия на повышении согласованности организации, чего в этой компании тогда не происходило.

Во время обсуждения результатов исследования одна из топ-менеджеров сказала: «Коллеги, мы же понимаем, что это нечестная оценка! Все мы знаем, сколько конфликтов у нас возникает из-за несогласованности целей! А говорить об “абсолютной ясности целей организации” вообще смешно: даже я их себе ясно не представляю, что говорить об исполнителях на нижних уровнях! Люди дали тот ответ, какой нам, по их мнению, понравится».

После этого эмоционального выступления возникла пауза: все ждали реакции первого лица — корпоративная культура работала безотказно... Слова руководителя расставили все по местам и определили тренд дальнейшего развития организации. Он сказал: «Зачем вы пытаетесь искать во всем что-то плохое? Мы получили хорошую оценку, радоваться надо! Мы попали в 15% лучших компаний в мире! Поздравляю!» На этом анализ результатов опроса закончился. Никаких решений, направленных на развитие организации, принято не было, зато было принято другое: «У нас все хорошо!»

Наш опыт показывает, что замалчивание реальных проблем бизнеса ведет к катастрофическим последствиям, в том числе и гибели организаций. Кроме того, сотрудники, которые указывают на реальные проблемы компании, и которых не слышат, рано или поздно найдут новое место работы, где их знания, умения видеть и решать сложные задачи будут востребованы.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

## Заключение

Первый важный шаг на пути к выживанию — «сделать бизнес ваших стейкхолдеров вашим». Сначала нужно основательно поработать над действительным пониманием обратной связи от стейкхолдеров. Затем сравнить полученную информацию с вашими стратегическими намерениями. Указывает ли обратная связь на необходимость изменения вашей стратегии? На необходимость изменения каких-то

операционных функций для достижения желаемых результатов? На новые возможности (или угрозы), появляющиеся на горизонте?

Далее представьте себе ваш будущий потенциал. Как много вы сможете достичь? Что действительно возможно? Как должны выглядеть необходимые усовершенствования? Именно здесь вам поможет бенчмаркинг.

Наконец, как вы резюмируете вашу нынешнюю стратегическую позицию? О чем, по вашему мнению, должен думать каждый, выполняя свою работу? Как выглядит ваше Дерево стратегии, помогающее вам фокусироваться именно на том, что позволит пребывать в согласии с порядком вещей?

Ответы станут сценарием повышения организационной эффективности и улучшения бизнес-результатов. Своевременно пересматривайте сценарий, и вам никогда не придется двигаться вниз по кривой жизненного цикла!

## Глава 6

# Разработка мотивирующей цели

*Система — это совокупность взаимозависимых компонентов, которые совместно работают для достижения цели. Система должна иметь цель. Цель должна быть ясной каждому, кто принадлежит системе.*

Уильям Эдвардс Деминг

*Кто не знает, к какой гавани он держит путь, тому никакой ветер не будет попутным.*

Сенека

*Просить людей работать без цели аморально.*

Хорст Шульце

В последние годы многие организации стали составлять письменные Миссии. Очень часто вы можете увидеть такие красиво оформленные заявления в вестибюлях и в конференц-залах корпораций. Обычно они появляются там к датам выпуска годовых отчетов или проведения общих собраний акционеров. Руководители компаний охотно цитируют заявления во время совещаний с менеджерами, но сколько из этих аккуратно оформленных документов реально влияют на повседневную жизнь? Задуматься над этим вопросом заставила меня следующая история.

Как-то мне пришлось провести весь день в дороге. Было уже поздно, и я просто умирал от голода. Когда я вошел в ресторан, мое внимание привлекла миссия, висевшая на стене за спиной кассира. Она гласила:

**«НАША МИССИЯ — ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ПОСЕТИТЕЛЯМ КАЧЕСТВЕННУЮ ЕДУ В ДОМАШНЕЙ ОБСТАНОВКЕ».**

Это выглядело ужасно симпатично! Я был готов дать ресторану возможность выполнить его миссию. Затем я перевел взгляд с заявления немного ниже. Я увидел сидящую за кассой сотрудницу ресторана, которая с увлечением читала книгу в мягком переплете. Она была полностью погружена в чтение. Потоптавшись несколько секунд на месте, я вежливо кашлянул, чтобы привлечь ее внимание.

— Вы хотите поесть? — спросила она, оторвавшись от чтения.

— Разумеется, я за этим сюда и пришел.

— Тогда вам туда, — она указала на дверь и снова уткнулась в книгу.

Когда я вошел в зал, мимо меня туда и обратно пробежало несколько работников ресторана, занятых бурной деятельностью. Я постоял несколько минут, ожидая, что кто-то обратит на меня внимание. «Простите, где я могу сесть?» — спросил я пробегавшую мимо официантку.

«Минуточку, я очень занята!» — ответила она и скрылась за дверью кухни. Наконец она нашла для меня столик, но на нем не имелось меню. Через несколько минут мне снова удалось привлечь внимание официантки. «Простите, не могли бы вы дать мне меню?»

«Секундочку, я занята». Теперь я начал понимать, что имел в виду этот ресторан под «домашней обстановкой». У меня дома именно так ведут себя мои дети, когда их просят помочь приготовить обед: «Подождите! Я очень занят». Постепенно я начинал осознавать смысл миссии этого ресторана!

Мой заказ выполнялся долго, а принесенная еда была холодной и не очень вкусной. В довершение всего, когда нужно было оплачивать счет, мне за внимание кассирши вновь пришлось бороться с романом в мягкой обложке. Выйдя из ресторана, я поклялся больше никогда туда не возвращаться. Но ведь заявление о миссии выглядело так

многообещающе! Я пришел к выводу, что никто из сотрудников просто не воспринимал его всерьез.

Интересно, что некоторое время спустя, находясь в другом городе, я увидел ресторан с тем же названием. Окна и двери были заколочены. Компания вышла из бизнеса.

Есть ли связь между тем, что владельцы, менеджеры и сотрудники не воспринимают заявление о миссии всерьез, и тем, что компания оказывается неспособной обеспечить себе выживание? Если бы они действительно предоставляли качественную еду в домашней обстановке, пришлось бы им выйти из бизнеса?

Исследования показывают: заявления о миссии, подобные тому, которое висело в том ресторане, типичны для большинства организаций. В ходе опроса, проведенного несколько лет назад, было установлено: 85% компаний из списка Fortune 500 действительно имели корпоративное заявление о миссии, но лишь 15% из них ориентировались на него, принимая повседневные деловые решения. Другими словами, всего 64 из 500 крупнейших компаний извлекали какую-то пользу из собственной миссии. Неудивительно, что так много людей во всем мире проявляют цинизм, когда речь заходит о миссии. Однако еще больше, чем цинизм, беспокоит несогласованность этих организаций с естественными законами. Некоторые из таких компаний выпускают новые версии заявлений о миссии под названиями «Предназначение» или «Видение», чтобы подчеркнуть «отличие» от предыдущих версий.

Ключевое значение здесь имеет то, что любая живая система, не имеющая мотивирующей цели (независимо от того, как она названа), оказывается во власти сил окружающей среды.

В этой главе я рассмотрю некоторые принципы и процессы, помогающие увидеть различие между мотивирующей и бессмысленной целями. Я сосредоточусь на том, что необходимо для определения общего направления при множестве частных интересов, имеющих у вас и ваших стейкхолдеров.

## Что делает миссию мотивирующей?



Что такого особенного в мотивирующей миссии, способной объединить силы разных людей? При отсутствии чего заявление о цели превращается в еще один заурядный административный документ? Граф Найтингейл сформулировал естественный закон человеческого поведения, который назвал самым странным секретом в мире: «*Мы становимся тем, о чем мы думаем*». Давайте проверим это утверждение.

О чем думали работники ресторана? Мы знаем, какое заявление о миссии висело на стене, *но что было у них в головах?* Если бы мы могли прочитать их мысли, то, возможно, они выглядели бы следующим образом:

НАША МИССИЯ В ТОМ, ЧТОБЫ:

Находиться на работе положенное время.

Делать то, что от нас требуют.

Полагаться на доброе отношение посетителей.

Плыть по течению.

Минимизировать свои неудобства.

Продержаться до конца дня.

Эти формулировки ближе к тому, о чем думали работники ресторана, чем текст, висевший на стене. В результате ресторан стал воплощением мыслей его персонала — заведением, оказавшимся весьма посредственным из-за невнимания к посетителям. Разве не закономерно, что по мере того как жизнь работников становилась легче (меньше посетителей), компания сдавала позиции в бизнесе?

*Мы становимся тем, о чем думаем.* Но иногда люди не думают вообще ни о чем. Они действуют по привычке, под влиянием эмоций или сообразно обстоятельствам. Они просто реагируют на каждый отдельный эпизод, и так же ведет себя организация. Если именно так происходит у вас, то вы никогда не сможете «сделать бизнес ваших стейкхолдеров своим».

Мотивирующая миссия обладает следующими характеристиками:

- она построена на моментах истины, имеющих наивысший приоритет для стейкхолдеров;

- она выбрана в качестве приоритетной всеми членами организации;
- она внесена каждым сотрудником в его персональные обязанности и действия;
- она используется для обеспечения ответственности каждого за выполнение приоритетных задач: цели подчинено все остальное.

Эти пункты проиллюстрированы следующим примером из американской истории. В церкви города Лексингтон хранится запись торжественной клятвы, данной в 1773 году. В ней есть такие слова: «...мы будем готовы пожертвовать всем нашим имуществом и всем, что нам дорого в жизни, и даже самими нашими жизнями ради общего дела».

19 апреля 1775 года под Лексингтоном состоялось первое сражение войны за освобождение Америки. Огонь войны не возгорелся в одно мгновение в умах нескольких темпераментных джентльменов; судьбоносное событие стало естественным следствием столкновения британской армии с теми, кто был воодушевлен Лексингтонской клятвой. Слова звучали весьма мотивирующе!

Лексингтонская клятва содержит два важных элемента: 1) упоминание об «общем деле» и 2) обещание пожертвовать ради этого дела всем, включая жизнь. В нашем индивидуалистическом мире даже трудно припомнить, что мы имеем общего, поскольку наша культура делает акцент на частных интересах.

Сегодняшние организации составляют заявления о цели в надежде на то, что, подобно Лексингтонской клятве, эти документы вдохновят людей на совершение правильных поступков в любых ситуациях. К сожалению, мы уже знаем, чем оборачивается большинство подобных усилий. Если ваша организация сформулировала такое заявление, взгляните на него еще раз. Оно мотивирует вас к действию? Вы готовы пожертвовать тем, что вам дорого, ради общего дела?

Теперь давайте *предположим*, что вы воспринимаете вашу миссию всерьез. Какие шаги вам нужно предпринять как лидеру, чтобы достучаться до сердец и умов каждого человека? Те, кто следуют этому принципу, уделяют внимание трем областям: 1) содержанию, 2) процессу и 3) практике.

## Содержание: подключение к моментам истины ваших стейкхолдеров

Прочитав достаточное количество заявлений о миссии, вы увидите, что все они очень похожи друг на друга. Для этого имеется важная причина: *большинство людей и организаций имеют одни и те же фундаментальные желания и потребности.* Правильно сформулированная миссия побуждает организацию учитывать и удовлетворять их. У людей (и организаций) существует пять базовых потребностей:

- **физическая** — потребность в выживании;
- **социальная** — потребность в принадлежности к группе;
- **эмоциональная** — потребность в добром отношении, в надежде, в безопасности;
- **интеллектуальная** — потребность учиться, узнавать новое;
- **духовная** — потребность следовать своим личным ценностям.

Профессора Джон Пирс II и Фред Дэвис опубликовали результаты исследования<sup>[4]</sup>, подтверждающие необходимость обращения ко всем пяти потребностям. Пирс и Дэвид попросили компании из списка Fortune 500 прислать им свои заявления о миссии. Анализ содержания 61 заявления, которые они получили, позволил выявить восемь обычно присутствующих в них общих тем. Другими словами, каждый пункт в заявлениях о миссии может быть отнесен к одной из следующих восьми категорий:

1. Определение целевых потребителей и рынков (*физическая и социальная*);
2. Приверженность основным товарам или услугам (*физическая*);
3. Определение целевого географического домена (*физическая*);
4. Описание основных технологий (*физическая и интеллектуальная*);
5. Изложение планов выживания, роста, прибыльности (*физическая*);

6. Раскрытие базовых убеждений, ценностей, философии (духовная);
7. Взгляд компании на саму себя (духовная и эмоциональная);
8. Описание желаемого публичного имиджа компании (эмоциональная).

Далее исследователи распределили результаты работы 61 компании по четырем категориям в соответствии с показателями прибыльности. Из восьми элементов, обнаруженных во многих заявлениях, Пирс и Дэвид выявили три, которые отметили 25% лучших компаний и проигнорировали 75% остальных. Какие же, по вашему мнению, из восьми элементов коррелируют с высокими результатами работы?

Если вы назвали № 6, № 7 и № 8, то вы правы! Организации, миссии которых сосредотачивают внимание каждого работника на всем списке (и на всех пяти базовых потребностях), работают успешнее, чем те, которые пренебрегают некоторыми духовными и эмоциональными потребностями.

Таким образом, мы видим, что одной из ключевых составляющих заявления о миссии является связь со всеми пятью этими базовыми потребностями.

## Процесс: вовлечение порождает приверженность

Многие лидеры часто оказываются неприятно удивлены и разочарованы реакцией других людей на их тщательно разработанные заявления о миссии. Я слишком часто видел, как топ-менеджеры с гордостью демонстрировали такие заявления, но в ответ слышали комментарии наподобие следующих:

«Это звучит подобно обещанию ребенка хорошо себя вести».

«Похоже на массу других заявлений, которые я видел в последнее время».

«И много вам потребовалось времени, чтобы написать эти несколько слов?»

Такие комментарии являются для вас первым сигналом того, что эти люди еще не уловили призыва к действию! Процесс, который вы

используете, в значительной мере будет влиять на степень приверженности, цинизма или безразличия людей в отношении цели организации. Если кто-то из высших руководителей спускается на землю со своих олимпийских высот и представляет организации новое заявление о цели, то шансы на то, что люди найдут это заявление мотивирующим, крайне невелики. И наоборот, предлагаемые ниже шаги уже завоевали восторженных последователей во многих компаниях.

- **Процесс инициируется руководством компании.** Надежный способ убить приверженность миссии — разработать заявление, в котором не убеждено само руководство организации. Чтобы добиться приверженности максимального количества работников, некоторые компании использовали «народный подход». Такие подходы, хотя и выглядят «политкорректными», могут прийти не по душе топ-менеджерам. Я рекомендую *начинать* процесс сверху, чтобы гарантировать приверженность и вовлеченность руководителей организации. Если миссия в выживании, то она должна мотивировать и их тоже.
- **Значительная, интенсивная и ранняя вовлеченность всех работников.** Если процесс разработки цели начинается наверху, есть опасность, что он там и закончится. Вспомните закон графа Найтингейла: «Мы становимся тем, о чем думаем». Мы все, каждый из нас. После того как вы это поймете, вам и в голову не придет составлять заявление о цели только на самом верхнем или только на нижних уровнях организации! Начните процесс наверху, но обеспечьте раннюю, серьезную и активную вовлеченность остальных сотрудников, чтобы они всегда были в курсе происходящего. Вовлеченность вовсе не означает непрерывное выслушивание всех мнений о разработке миссии на общих собраниях. Вовлеченность — готовность внести вклад в разработку миссии и ее формирование и глубокое понимание ее влияния на себя самого и на других.
- **Анализ и обратная связь от стейкхолдеров.** Один из способов добиться широкой вовлеченности — сделать процесс открытым для анализа и критики со стороны всех стейкхолдеров.

Открытость позволит сделать ключевые элементы миссии близкими умам и сердцам всех тех, кому придется сообща реализовывать ее на практике.

- **Интегрированные заявления подразделений.** Если вы хотите, чтобы люди действительно воспринимали миссию серьезно, побудите их отразить положения декларации в аналогичном документе, созданном в их отделе или рабочей команде. Это позволит вам добиться двух важных результатов: 1) обеспечить действительное понимание миссии компании, 2) применить корпоративное заявление к их конкретным должностным обязанностям.

## Практика: миссия как конституция

Если есть нечто, способное вызвать воодушевление, и процесс, организованный так, чтобы можно было создать мотивацию для всех участников, миссия должна быть заявлена таким образом, чтобы оказывать на организацию по-настоящему серьезное влияние. Нужно ли что-то еще? Очень важно помнить, что миссия — это только декларация благих намерений. Она сможет обеспечить нужные изменения только в том случае, если будет отражена в повседневной практике.

Тот, кто воспринимает свое заявление о миссии серьезно, трактует его как конституцию. Все прочее должно быть подчинено основному закону. Если любой другой закон, практика, система или привычка вступает в противоречие с конституцией, то изменению подлежит не конституция, а практика или система.

Метафора показывает, насколько серьезно следует воспринимать заявление о миссии. Используйте это заявление как стандарт для оценки всего происходящего в организации. Вот несколько практических советов.

- **Знакомьте с заявлением о миссии новых сотрудников,** объясняя им, что оно предусматривает, а что не предусматривает в повседневной деятельности. Некоторые организации даже используют декларацию миссии для формирования критериев

приема на работу и оценки приверженности цели у потенциальных сотрудников при первом интервью.

- **Сделайте так, чтобы заявление о миссии постоянно было на виду у всех стейкхолдеров.** Заявление должно вывешиваться в холлах, вестибюлях, конференц-залах, столовых и комнатах отдыха. Кроме того, оно должно активно упоминаться в контрактах, соглашениях и других формах письменной коммуникации с поставщиками, подрядчиками, потребителями и другими стейкхолдерами. И, самое важное, к нему нужно часто обращаться в повседневных обсуждениях, особенно в процессе принятия решений.
- **Согласуйте с миссией все другие элементы организации.** Формирование структур, систем и привычек в соответствии с миссией порождает редкий феномен организационной цельности: то, что говорит организация (заявление), полностью соответствует тому, что она делает (через системы, структуру и культуру).
- **Проводите периодический анализ** заявления для пересмотра с учетом изменившихся условий. Другими словами, рассматривайте его как живой документ, а не как священный текст, высеченный на камне и не допускающий изменений.

## Практика: цель как конституция

**Из российского опыта:** Сфокусированность сотрудников организации на ее важнейших целях кажется настолько очевидным императивом, что любое отклонение от него хочется считать отклонением от нормы... Однако реальность отличается от того, что мы думаем о ней.

Лет десять назад я работал с высшим руководством крупного банка в Москве. В ходе стратегической сессии с участием двенадцати топ-менеджеров мы заговорили о целях на ближайший год. Из предварительных бесед с некоторыми руководителями я знал, что полной согласованности между целями основных функциональных

направлений нет, и решил сделать это явным.

— Коллеги, — сказал я, — как вы считаете, у вашей топ-команды есть единое представление о главных целях банка на ближайшее время?

— Конечно, есть! — ответили они. — Наши цели нам известны.

— Могу я попросить, чтобы каждый из вас взял лист бумаги и без обсуждения написал три важнейших цели банка на год?

Они согласились. Через пять минут у меня в руках было 12 листков бумаги с тремя целями на каждом. Тогда я попросил председателя правления озвучить цели, которые записал он. Он назвал три свои. Я крупно записал их на флипчарте.

— Как вы думаете, — спросил я председателя, — сколько раз в списках главных целей, составленных вашими коллегами, встречается такая же комбинация?

— Думаю, не менее шести, — предположил он.

Я просмотрел все листки и не нашел ни одной записи, совпадающей со списком председателя.

— Ваша комбинация целей не встречается больше ни разу, — сказал я удивленно: такой результат был неожиданным и для меня самого. — Более того, — продолжил я. — Я не вижу ни одной цели, которая в этих списках упоминается хотя бы дважды. Вы составили список из 36 разных целей! Тогда результаты этого эксперимента оказались для меня шокирующими. Сегодня я знаю, что, к сожалению, эта ситуация — скорее норма, чем отклонение.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

Давайте рассмотрим конкретный пример, показывающий, как содержание, процесс и практика могут соединяться для создания мотивирующей миссии.

## Завод Heartland: мы сильны единством



В течение многих лет Heartland был ведущим производственным предприятием Gillespi Enterprises — компании из списка Fortune 500, расположенной на Среднем Западе США. Практически все измеримые результаты работы предприятия всегда находились на наивысшем уровне. Руководители завода постоянно воздавали должное работникам, устанавливавшим высокие стандарты качества и добивавшимся впечатляющих результатов. Управленческая команда, подстегиваемая директором завода, непрерывно занималась поиском путей повышения эффективности производства.

В рамках переоценки, проводившейся в 2009 году, для диагностики текущего состояния был проведен анализ диагонального среза заводского персонала. Исследование выявило ряд тревожных симптомов.

- Несмотря на высокие производственные показатели, бригадам слишком часто приходилось призывать на помощь нескольких «героев»-экспертов для устранения проблем в работе оборудования, приводивших к его остановке. В бригадах не имелось других специалистов, способных справиться с этими проблемами. Поэтому успехи слишком часто зависели от героических усилий, а не от отлаженных производственных процессов.
- Бригады фокусировались преимущественно на достижении немедленных краткосрочных результатов, не выявляя глубинных причин и не устраняя часто возникающих проблем.
- Поскольку компания осуществляла новую программу повышения надежности, то многие ожидали, что именно завод Heartland окажется лидером в этом процессе.
- Завод не сможет достичь высоких показателей надежности при сохранении статус-кво в подходе к организации работы.
- Еще один признак сфокусированности на текущих краткосрочных результатах — то, что завод не уделял достаточного внимания общим потребностям бизнеса в области лидерства, повышения квалификации персонала,

совершенствования производственных процессов и внедрения инноваций.

Группа из 28 специалистов завода, выявившая тревожные симптомы, должна была приступить к разработке ясной и мотивирующей миссии. Заявление предусматривало достижение двух важных результатов:

1) выявление нескольких ключевых факторов, благодаря которым завод хотел быть известным своим ключевым стейкхолдерам;

2) воодушевление работников Heartland, чтобы они постоянно думали о миссии своего предприятия и стремились к ее осуществлению в процессе работы.

В числе вопросов, на которые Heartland хотел ответить в заявлении о миссии, были следующие:

- Как мы проявляем уважение к нашему славному прошлому и одновременно добиваемся того, чтобы каждый видел более общую картину?
- Как мы избавляемся от нашей зависимости от «героев», при этом не обижая их?

В итоге было составлено следующее заявление о миссии:

**МЫ ЯВЛЯЕМСЯ НАДЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ БЛАГОДАРЯ:**  
выдающимся работникам,  
постоянно совершенствуемым процессам,  
выдающейся производительности.

Это заявление оказалось исключительно эффективным, так как каждый работник завода в состоянии понять его и взять на вооружение в своей повседневной деятельности. Обратите внимание на то, как оно связано с пятью основными потребностями:

- физическими: выдающаяся производительность;
- социальными: выдающиеся работники, надежные партнеры;
- эмоциональными: *надежные* партнеры;
- интеллектуальными: постоянно совершенствуемые процессы;

- духовными: заявление подтверждало основные ценности, которые разделяли все работники завода Heartland.

## Заявления о миссии: продукт или процесс?

В этой главе мы сделали вывод, что заявление о миссии должно быть чем-то большим, чем просто исписанный листок бумаги (продукт). По моему твердому убеждению, магическую силу таким декларациям обеспечивают процессы, которые использовались для их создания и совершенствования. *Процесс является настоящим продуктом.*

Как только вы поймете, что процесс определения миссии — это и есть продукт, вы не станете делать распространенной ошибки, говоря, что «дело сделано», после появления на свет текста заявления о миссии. Если вы, составляя заявление, использовали качественную обратную связь от стейкхолдеров и если оно действительно отражает универсальные ценности, то тогда его содержание не потребует часто менять. Любые изменения нужно делать не быстро и только после тщательного анализа ситуации. Подобно конституции, ваша миссия будет оставаться незыблемой твердыней в океане происходящих вокруг изменений.

Но ваша работа не может считаться «сделанной» сразу после того, как текст заявления вывешен на стене. Вы должны поддерживать процесс живым для тех, кто присоединится к организации позднее, кто может забыть о заданном направлении движения в периоды кризисов и кто не обращается к заявлению при возникновении новых ситуаций.

*Никогда не забывайте, что процесс заявления о миссии как раз и является продуктом.* Вы можете прочитать заявления других организаций и остаться к ним равнодушными или не увидеть различий между ними и десятками других подобных. Внешняя привлекательность не играет здесь никакой роли. Совершенно не важно, воодушевит вас или нет заявление о цели завода Heartland. Важно, чтобы оно побуждало к действиям работников самого Heartland, — к быстрым, согласованным и целенаправленным усилиям, которые обеспечивали результаты работы, соответствующие постоянно растущим ожиданиям.

**Из российского опыта:** Однажды я спросил Стивена Кови, автора книги «Семь навыков высокоэффективных людей», существуют ли организации, которым не нужно учиться эффективности? Стивен ответил: «Есть те, которые считают, будто им это не нужно. Например российские нефтяные компании. Они уверены, что не нуждаются в развитии, пока у них есть нефть и на нее есть спрос». К сожалению, практика в целом подтверждает справедливость такой оценки, в то же время из общего правила, конечно же, имеются исключения.

Такое исключение я несколько лет назад встретил в лице Евгения Задорожного, в то время генерального директора крупной нефтедобывающей компании «ТНК-Нижевартовск». Он был абсолютно убежден: для долгосрочного успеха бизнеса необходимо развитие человеческих ресурсов и максимальное раскрытие потенциала сотрудников. В частности, он считал очень важным, чтобы у всех людей, работающих в компании, была объединяющая всех, понятная и значимая цель. Естественно, она также должна быть измеримой и ограниченной во времени. И главное — каждый сотрудник должен влиять на достижение этой цели.

Традиционные для нефтяного бизнеса показатели — доход, прибыльность и объем добычи — не вполне соответствовали ожиданиям лидера. Что-то далекое от людей, как космос, оставляло их равнодушными. На что-то не все могли влиять. Что-то больше зависело от внешних факторов, чем от усилий сотрудников компании.

Непросто было прийти к нужной формулировке цели, но этот процесс сам по себе представлял огромную ценность, так как сплачивал команду. В работе участвовали все топ-менеджеры компании. Они долго и горячо обсуждали разные варианты, пока не была найдена формулировка, о которой каждый мог сказать: «Это именно то, что мы искали!»

Формулировка получилась такой: «УВЕЛИЧИТЬ

ПОЛЕЗНОЕ ВРЕМЯ РАБОТЫ СКВАЖИННОГО ФОНДА С X (ТЕКУЩЕГО ЗНАЧЕНИЯ) ДО Y (ЖЕЛАЕМОГО ЗНАЧЕНИЯ) К СРОКУ (ДАТА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ)». Любой сотрудник любого функционального подразделения мог внести измеримый вклад в достижение этой цели. Найти такую формулировку было очень важно, чтобы построить в компании систему исполнения и повысить уровень вовлеченности всех сотрудников.

*Максим Ильин*

## Глава 7

# Дизайн рабочих процессов, обеспечивающих высокое качество

*Шагая по жизни, какой бы ни была ваша цель, старайтесь смотреть на бублик, а не на дырку от бублика!*

Неизвестный автор

*Планы — это всего лишь хорошие намерения, если они немедленно не трансформируются в напряженную работу.*

Питер Друкер

Даже мотивирующее заявление о миссии, по сути, — лишь заявление о хороших намерениях. А ведь они должны обратиться в конкретные дела. Меж тем, как учит нас пословица, «дьявол прячется в деталях». Определение основных процессов, происходящих в организации, — это и есть первые «детали», с которыми надо разобраться, разработав мотивирующую миссию.

Несмотря на многолетний интерес к методологиям стимулирования качества, слишком многие менеджеры по-прежнему чрезмерно фокусируют внимание на дырке от бублика (конкретных задачах), а не на самом бублике (процессе, обеспечивающем результативность). В этой главе я сделаю обзор некоторых принципов и подходов, которые помогут вашей организации уделять внимание конкретным задачам и процессам, чтобы слова не расходились с делами.

## Отели Ritz-Carlton: разграничение процессов и целей

В 1983 году предприниматель Уильям Джонсон из Атланты соблазнил Хорста Шульце из Hyatt Hotels предложением создать новую

компанию, The Ritz-Carlton Hotel Company. Хотя, по мнению аналитиков, в гостиничном бизнесе и так действовало чересчур много игроков и новичкам было трудно добиться заметных успехов, Уильям и Хорст были убеждены: они смогут успешно конкурировать с лучшими из лучших.

Им это действительно оказалось по силам! Начав с одного отеля в Бостоне в 1983 году, Ritz-Carlton быстро превратилась в лидера отрасли, имеющего теперь более 90 отелей в 25 странах. Компания имеет показатель заполнения номеров, намного превышающий среднеотраслевой. Текучесть кадров в ней втрое ниже, чем у конкурентов. Ее финансовые результаты выглядят более чем удовлетворительными для партнеров собственников гостиничной недвижимости (The Ritz-Carlton Hotel Company не имеет собственности, она лишь управляет имуществом, принадлежащим каждому из владельцев). Компания дважды удостоивалась премии Болдриджа за качество услуг. Общая оценка приверженности клиентов, по данным исследования института Гэллага, располагается выше 90-го перцентиля<sup>[5]</sup>.

За улыбчивым, дружелюбным, деловитым обслуживанием клиентов открывается удивительный пример организационной согласованности и следования кодексу выживания организации.

Центральным элементом, помогающим делать все то хорошее, что делает Ritz-Carlton, является кредо компании.



THE RITZ-CARLTON

**Ritz-Carlton — это место, где подлинная забота о гостях и их комфорте являются главной миссией. Мы обещаем обеспечить нашим гостям наилучшее индивидуальное обслуживание и максимальный комфорт, и они всегда смогут насладиться теплой, спокойной и вместе с тем утонченной атмосферой.**

**Пребывание в Ritz-Carlton создает эмоциональный подъем, ощущение благополучия и удовлетворяет даже невысказанные пожелания и потребности гостей.**

Успех Ritz-Carlton, столь же впечатляющий, как и эти слова, был обусловлен тем, как компания превращала хорошие намерения, выраженные в кредо, в реальные условия проживания в отелях, расположенных в разных странах мира.

Чтобы на практике реализовать свою формулу успеха, основатели Ritz-Carlton разработали на основе кредо 18 процессов, каждый из которых нацелен на предоставление того, что ожидают и желают получить гости от пребывания в отеле. Давайте последовательно определим эти основные рабочие процессы.

Взгляните на кредо и выделите его основные элементы. Если использовать терминологию из текста, то ими окажутся:

- забота о госте;
- удобство гостя;
- индивидуальное обслуживание;
- максимальный комфорт;
- теплая, спокойная, утонченная атмосфера;
- эмоциональный подъем;
- ощущение благополучия;
- удовлетворение даже невысказанных желаний и потребностей.

Руководители Ritz-Carlton спрашивали себя: «Что мы должны делать для каждого гостя, чтобы выполнить эти обещания?» — и отвечали с точки зрения гостей. Такой подход позволил выявить 18 ключевых процессов. Это бронирование, обслуживание на парковке, регистрация, действия консьержа, бытовое обслуживание, профилактическое обслуживание номеров, продажи, закупки, услуги прачечной, обслуживание в номере, бизнес-центр, ресторан и т. д. Затем руководители определили этапы каждого из процессов, которые обеспечивали заботу, комфорт, удобство, приятную атмосферу и позволяли удовлетворять даже не высказанные потребности.



Несколько лет каждый из этих процессов непрерывно совершенствовался на основании тщательно изучавшихся рекомендаций сотрудников всех отелей компании.

Заметьте, что 18 основных направлений соответствуют названиям *самих процессов*, а не подразделений. Это сделано намеренно. Такой подход позволяет работникам отелей сначала рассматривать, *что* должно быть сделано, и только потом назначать тех, *кто* будет это делать. Процесс обслуживания в номерах осуществляется силами многих подразделений, включая ресторан, группу горничных и отдел закупок. Структурное единство достигается за счет согласованности всех необходимых организационных ресурсов, а не за счет постановки новых целей перед существующими подразделениями.

Правильное осуществление процессов может подрывать сложившуюся схему разделения труда. «Удовлетворение даже не высказанных желаний и потребностей наших гостей» у стойки регистрации требует согласованных действий нескольких подразделений отеля. Разумно будет временно проигнорировать существующие структуры и сосредоточиться на том, что нужно осуществить для решения задачи, чтобы вдохнуть жизнь в основной процесс. Как вы скоро увидите, вопрос о разделении труда будет рассматриваться только после описания идеального процесса.

## Дизайн процессов для обеспечения качества

Управление качеством (Quality Management — QM) является одним из тех организационных инструментов, которые во многих корпорациях остались, к сожалению, кратковременными модными увлечениями. Столкнувшись в 1970-х годах с нефтяным кризисом и превращением Японии в крупного глобального конкурента, многие компании обратились к QM, чтобы не сойти с дистанции в конкурентной гонке. QM потребовало огромного количества времени и денег — на обучение работников, разработку статистических процессов контроля, отбор собственных специалистов для выполнения функций консультантов и на реализацию проектов по сокращению потерь, исключению переделок, повышению производительности труда и улучшению контроля. Такие консультанты, как Уильям Эдвардс

Деминг, Джозеф Джуран и Филип Кросби стали гуру менеджмента, помогавшими руководителям корпораций лучше понимать философию производства высококачественных товаров и услуг.

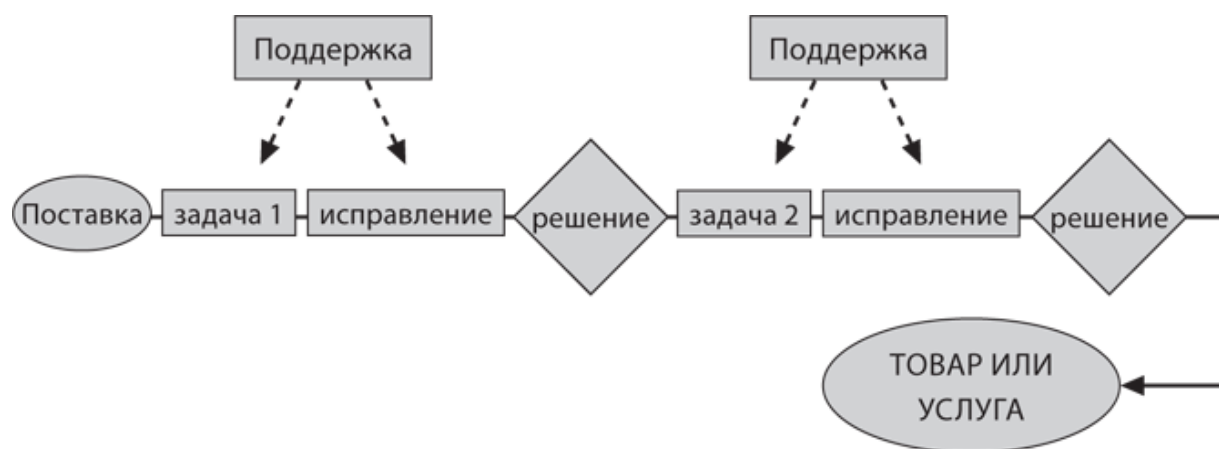
Некоторые компании ошибочно решили, что они «получили от QM все необходимое», и перешли к освоению других инструментов. Я сам был свидетелем этому несколько лет назад, когда проводил презентацию в одной крупной корпорации. Мой клиент инвестировал большие средства в то, что перечислено выше. Когда я упомянул имя Деминга перед аудиторией, состоявшей из сотрудников HR-отдела, мой клиент прошептал мне: «Эти люди ничего не слышали о Деминге». Я был поражен. Раньше имя Деминга в этой компании было на слуху. Советам гуру управления качеством следовали сотни сотрудников. Что же случилось с QM? Неужели оно осталось кратковременным увлечением?

По-видимому, в этой компании дело обстояло именно так. Обратите внимание, что дизайн процесса качества связан с принципом № 3 кодекса выживания: «Создайте рабочие процессы, которые будут неизменно обеспечивать высококачественные результаты». Сегодня появились новые инициативы, основанные на тех же старых добрых принципах QM, в том числе методы «Шесть сигма»<sup>[6]</sup> и «Бережливое производство»<sup>[7]</sup>. Независимо от того, как вы это называете или какие методологии используете, сам метод QM основывается на принципах, выдержавших проверку временем.

Дизайн процесса качества требует: 1) определить основные процессы, которые выводятся из стратегии; 2) выделить конкретные этапы в каждом из основных процессов; 3) обеспечить выполнение каждого этапа, не допуская искусственных барьеров, избыточных требований, переделок или задержек; 4) находиться в партнерских отношениях с потребителями и поставщиками в процессе внедрения инноваций и непрерывно совершенствовать процессы в соответствии с требованиями стейкхолдеров. Схематическое описание этапов процесса не является запредельно трудным. Другое дело — обеспечить его беспрепятственный ход.

## Избавиться от бюрократии

Чтобы процесс протекал свободно, обычно требуется его «дебюрократизировать». Бюрократия стала синонимом неэффективной работы и негативного отношения к потребителям. Фактически она становится философией организации. Ее подробным рассмотрением я займусь в следующей главе. Здесь же мы сосредоточим внимание только на одном правиле бюрократии: разбивать работу на наименьшие из возможных циклы или этапы. Это приводит к дроблению процесса и, если за каждый этап отвечают разные люди, вносит дополнительные организационные сложности. Давайте рассмотрим эту динамику на простом примере.



На рисунке показан элементарный процесс, начатый **поставкой** информации или материала и достигающий кульминации, когда **товар или услуга** доставляются потребителю. Производительная часть процесса включает **задачу 1** (выполнение операций для превращения поставленного ресурса в нечто соответствующее потребностям потребителя), **исправление** (устранение ошибок, допущенных при выполнении задачи 1), **поддержку** (предоставление помощи, информации, накопленного опыта и т. д.), **решение** (проверка качества или получение одобрения для дальнейшего движения вперед) и **задачу 2** (выполнение дополнительных операций для превращения информации или материала в товар или услугу, нужные потребителю) вместе с ее функциями **исправления, поддержки и решения**.

Некоторые предприятия имеют отдельные подразделения для выполнения каждой из перечисленных выше функций. Поставкой информации или материалов занимается один отдел, выполнением

задачи 1 — другой, исправлением — третий и т. д. Как же влияет такая структура на процесс?

Каковы будут последствия вашей работы, если кто-то из другого подразделения должен будет выполнять для вас важные операции или поставлять вам важные ресурсы? В таких случаях часто возникают задержки, дублирование усилий или даже необходимость переделывать уже выполненную работу. Эти искусственные препятствия — следствие выбора, который делает организация. Когда люди вовлечены только в один этап, они сосредотачиваются на дырке от бублика (своей части работы), а не на бублике (процессе в целом). Индивидуальные действия не согласовываются с организационными стратегиями и требуют дополнительных усилий по корректировке.

Много лет назад ученые-социологи из Тавистокского института человеческих отношений (Англия) проводили эксперименты с разными моделями организационных границ. Разработанные в Тавистокском институте принципы дизайна границ в последующие десятилетия помогли вносить ценные изменения в бюрократическую модель. Эти принципы формулируются следующим образом:

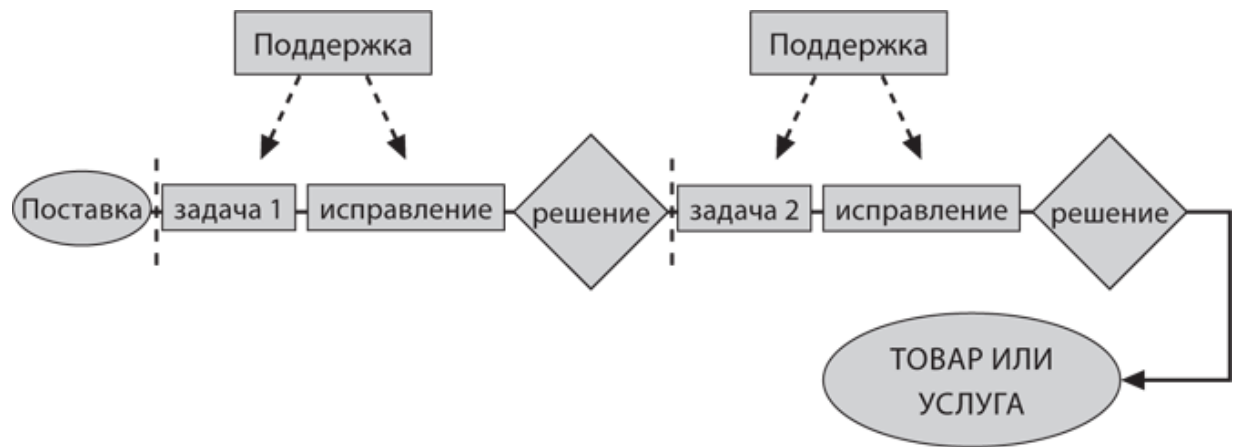
1. Приведите все организационные границы в соответствие с изменением состояния или осязаемыми результатами обработки материалов или информации. Например, сырье с помощью многоступенчатых процессов переработки превращается в готовый товар. Информация уточняется, дополняется и синтезируется, чтобы приносить большую ценность потребителям. Материальные результаты различных этапов производственного процесса заметны потому, что они представляют изменение в физическом состоянии того, что подвергалось обработке. Уточненные, дополненные и синтезированные исходные данные изменяют состояние этой информации (исходные данные → отчет). Существует осязаемый результат, ассоциируемый с каждым изменением состояния. В нашем примере имеется два осязаемых результата: 1) когда при выполнении задачи 1 ресурс превращается в промежуточный продукт и 2) когда при выполнении задачи 2 промежуточный продукт превращается в готовый. Другие этапы обеспечивают

поддержку (или исправление/восстановление желаемого состояния задач 1 и 2), но не обеспечивают никаких дополнительных осязаемых результатов помимо тех, которые появились после выполнения исходной задачи.

2. Организуйте рабочие единицы и команды с учетом естественных границ, за исключением случаев, когда:

- **Технология является настолько сложной, что этапы требуют дробления.** Если бы представленный выше процесс использовался для изготовления простой, состоящей всего из двух частей игрушки, тогда его мог бы выполнять один человек или одна группа. Но если процесс предусматривает сборку систем космического челнока, то этапы нужно делить на подэтапы.
- **Территория, требуемая для завершения процесса, настолько велика, что одна группа не может осуществить процесс эффективно.** Игрушку, состоящую из двух частей, можно изготавливать в одном помещении. Производство всех систем космического челнока, возможно, придется осуществлять одновременно в нескольких местах. Ожидать, что одна группа сможет выполнить все эти этапы, было бы нереалистично.
- **Временные горизонты для разных этапов настолько различны, что объединение их имело бы губительные последствия.** Если бы процесс должен был выполняться круглосуточно и без выходных, то один человек или одна команда оказались бы перегруженными работой. Или если бы задача 1 предполагала проведение научных исследований, а задача 2 — тестирование образца, то вряд ли один человек/группа смогли бы хорошо выполнять обе задачи из-за значительных различий в их временной протяженности. Для проведения серьезного исследования требуются годы работы, а тестирование образца предполагает краткосрочные усилия в пределах установленных сроков реализации проекта.

Если ориентироваться исключительно на физические результаты, то в нашем процессе их обеспечивают только три элемента: поставка, задача 1 (включая все исправления, поддержку и принятие решения) и задача 2 (включая все исправления, поддержку и принятие решения).



В зависимости от *технологии, территории* или *времени* элементы могут быть или объединены, или разделены между поставкой и производством (объединяющим задачу 1 и задачу 2, или оставлены в качестве самостоятельных единиц).

Применение Тавистокских принципов по-прежнему имеет важное значение для современных корпораций. Во-первых, привести границы в соответствие с физическими результатами значит уменьшить количество границ внутри процесса, что позволит устранить многие задержки и потери. Во-вторых, люди и команды, организованные в пределах границ, будут создавать материальные результаты, за которые возьмут на себя ответственность. В-третьих, организация будет иметь меньше структурных единиц и функциональных подразделений, действия которых нужно координировать при осуществлении процесса.

Вопрос дизайна процесса качества никогда не перестанет быть актуальным в корпоративном мире. Конкретные методики проектирования процессов, мониторинга их эффективности и устранения барьеров могут появляться и исчезать, названия и ярлыки меняться, непрерывное усовершенствование — породить новые подходы. Но целью дизайна процесса качества останется возможность

быть организацией, идеально спроектированной для выполнения обещаний, данных стейкхолдерам.

## Редизайн процесса уборки номеров в Ritz-Carlton

В качестве примера редизайна (перепроектирования) процесса, обеспечившего высококачественные результаты, давайте рассмотрим процесс уборки номеров в Ritz-Carlton. В рамках общих усилий по осуществлению постоянных усовершенствований одному из отелей Ritz-Carlton было поручено заняться улучшением.

Хозяйственный отдел тесно взаимосвязан с прачечной, инженерной службой, службой минибаров, обслуживанием в номерах, закупками, учебным центром и прочими административными подразделениями. Руководитель проекта организовал кросс-функциональную исследовательскую команду, состоящую из представителей каждой из этих служб, для изучения существующего рабочего процесса, выработки рекомендаций по улучшению и мониторинга результатов (*обратите внимание, как эта кросс-функциональная команда согласована с принципом № 1 кодекса выживания: удовлетворяйте потребности ключевых стейкхолдеров. Весь проект выведен из принципа № 2: мотивирующей миссии, заявленной в кредо*).

Исследовательская команда с удивлением обнаружила, насколько неэффективным был процесс, казавшийся таким простым. Анализируя ситуацию, она установила следующее:

- среднее время уборки комнаты составляло 28 минут 9 секунд;
- обычно в каждой комнате ежедневно обнаруживалось 7,6 дефекта (под дефектами понималось все то, что не было сделано или было сделано неправильно);
- горничная за время уборки одной комнаты проходила в среднем 160 метров;
- суммарные годовые затраты по всей компании на бесполезно израсходованные ресурсы и на переделку, связанные с этим процессом, оценивались в 458 000 долларов.

Исследователи точно определили, сколько времени затрачивали горничные на выполнение каждой из пяти своих главных функций:

- уборка туалета / ванной комнаты (37,2%);
- заправка кровати (20%);
- вытирание пыли и пополнение запасов (17,6%);
- чистка ковров пылесосом (8,9%);
- вынос грязного белья и мусора (8,6%);
- прочее (7,8%).

Стандартная последовательность действий приводила к тому, что горничные перемещались в номере по одному и тому же маршруту по несколько раз (проходя, таким образом, 160 метров). При этом какие-то мелочи (пустая бутылка из-под шампуня, отсутствие на тумбочке шариковой ручки и т. п.) оставались незамеченными. Кроме того, исследуя весь процесс, команда установила: дополнительное беспокойство гостям приносило пополнение минибара в номере. В то же время исследования показали, что гости хотели бы свести к минимуму число и продолжительность появлений в номере обслуживающего персонала.

Исследователи порекомендовали объединить горничных в бригады из трех человек. Работа между ними должна была распределяться следующим образом:

Первая горничная	Вторая горничная	Третья горничная
Заправляет кровать	Заправляет кровать	Убирает туалет
Выносит белье и мусор Пополняет запасы Обслуживает мини-бар	Вытирает пыль Чистит пол и стены пылесосом Обновляет статус	Проверяет шкаф

Такая бригадная структура позволяла горничным совмещать операции, упрощала поток работы и сокращала время и дистанцию перемещений. Например, первая и вторая горничные заправляли кровать, пока третья горничная убирала в ванной комнате (принцип № 3 кодекса выживания: «разрабатывайте рабочие процессы, которые будут неизменно обеспечивать высококачественные результаты» и принцип № 6: «налаживайте по-настоящему партнерские отношения»).



Горничных обучили выполнять другие простые операции: проверять работоспособность факса, прочищать засорившуюся раковину, менять перегоревшие лампочки. Это позволило значительно сократить количество обращений в инженерную службу — и значит, ситуаций, когда требовалось беспокоить гостей (принцип № 4 кодекса выживания: «решайте проблемы в точке их возникновения, и принцип № 5: «наделяйте дополнительными полномочиями»). Среди наиболее заметных улучшений, достигнутых благодаря новому процессу и бригадной структуре, были следующие:

- время цикла уборки сократилось на 65%. Теперь на уборку номера и пополнение бара требовалось всего 8 минут;
- число недостатков уборки снизилось на 42% (до 4,3 с 7,6);
- расстояние, проходимое горничной в процессе уборки номера, сократилось на 64% (до 64 метров);
- была устранена одна причина беспокойства гостя (плюс многие другие причины потенциальных обращений за помощью);
- номера стали чище, чем прежде;
- немедленная экономия средств компании от всех проведенных изменений составила 190 000 долларов, а экономия за год должна была превысить 300 000 долларов;
- значительно выросла степень удовлетворенности работников. До внедрения бригадной системы отель имел один из самых низких показателей удовлетворенности работников среди всех отелей компании. После изменений показатель удовлетворенности у работников хозяйственного отдела достиг 89,9% (первое место в компании).

Усилия по редизайну, подобные описанным, осуществляются теперь ежегодно для каждого из 18 основных процессов. Именно так выглядит применение принципа № 7 кодекса выживания (адаптация) в реальной жизни.

## Редизайн производственного процесса US Synthetic

Если бы вы посетили головной офис и производственные цеха US Synthetic (USS) в городе Орем, то решили бы, что эта компания не имеет ничего общего с отелем Ritz-Carlton. Но дело в том, что USS также является лидером в своей отрасли. В 2011 году она была удостоена престижной премии Шинго за совершенство производственных операций (названной журналом BusinessWeek «Нобелевской премией по производству»). Премия является аналогом премии Болдриджа за качество в индустрии услуг, которой была удостоена Ritz-Carlton. Как мы уже говорили, USS производит поликристаллические алмазные резцы (ПАР) для бурового оборудования и является ведущим игроком в своей отрасли. В более 30% нефтяных скважин во всем мире используются буровые коронки, снабженные алмазными резцами от USS.

USS — та самая компания, Дерево стратегии которой мы рассматривали в главе 5. Вы наверняка помните, что ее философия заключается в улучшении жизни работников, потребителей, акционеров и местных сообществ. В этом отношении она имеет много общего с Ritz-Carlton.

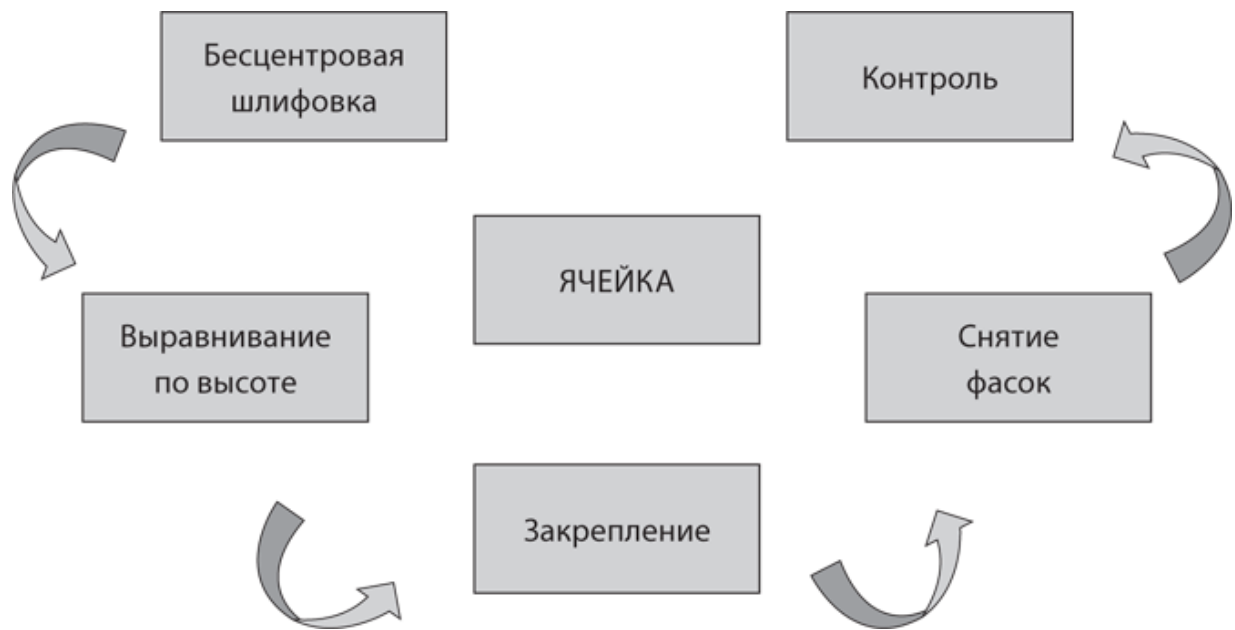
Рост компании был одной из главных проблем, которые приходилось решать владельцу Луису Поупу на протяжении всех 30 лет существования USS. После весьма скромного старта USS превратилась в глобальную компанию с персоналом из 850 человек, но простое увеличение числа работников не позволило бы ей стать глобальным эталоном качества. USS, подобно Ritz-Carlton, во многом полагается на инновационные предложения своих сотрудников по улучшению способов ведения бизнеса. В одном только 2011 году были успешно внедрены более 30 000 предложений, внесенных работниками компании.

Одним из главных усовершенствований последних лет стала полная перестройка производственного процесса. Исходный производственный процесс следовал традиционным бюрократическим правилам: разделять задачи на более мелкие и тщательно контролировать выполнение. Пять главных этапов производства — БШ (бесцентровая шлифовка), выравнивание по высоте, закрепление, снятие фасок и контроль — распределялись между пятью самостоятельными подразделениями. Исходные материалы в процессе

превращения в алмазные резцы перемещались между подразделениями медленно. При таком процессе на изготовление ПАР требовалось около двух недель. По мере того как спрос на продукцию USS рос, каждое подразделение само закупало дополнительное оборудование и нанимало персонал для ликвидации дефицита.



Менеджеры USS начали изучать японские методы организации эффективного производства. «Путь Тойоты» (The Toyota Way) стал их путеводной нитью в совершенствовании производственных операций. Многие сотрудники приняли участие в редизайне производственного процесса, чтобы попытаться свести воедино все пять типов оборудования и объединить работающих на нем людей в «ячейки» — самодостаточные производственные единицы. В новом процессе не предусмотрена передача незавершенного изделия от одного подразделения к другому. Каждая ячейка располагает всем необходимым для изготовления конечного продукта. Каждая из 11 ячеек выбрала себе название по одной из трасс автомобильных гонок NASCAR, чтобы полнее отождествлять себя с процессом и командной работой, обеспечивающими невероятную скорость и качество выполнения производственных операций. И новые ячейки оправдывают свои названия. Сегодня для изготовления нового ПАР им требуется шесть часов!



## Дизайн рабочих процессов: резюме

Разработка дизайна вашей компании, согласованного с кодексом выживания организации, является одновременно и простой, и сложной задачей. Ее простота и понятность обусловлена той логикой, анализом которой мы занимались.

- Определите наиболее важные потребности стейкхолдеров, от которых зависит ваше выживание (см. главу 5 «Разработка стратегии удовлетворения потребностей стейкхолдеров»).
- Согласуйте ваше стратегическое намерение с этими потребностями стейкхолдеров (см. главу 6 «Разработка мотивирующей цели»).
- Разработайте дизайн ваших рабочих процессов, чтобы они обеспечивали получение высококачественных результатов.

Но дизайн (проектирование) этих основных процессов и поддерживающих их систем может оказаться сложной задачей. Выполнение нескольких ключевых этапов, рассмотренных в этой главе, могут сделать ваши усилия более эффективными.

- Выводите основные процессы непосредственно из вашей цели/стратегии.

- Разрабатывайте дизайн каждого основного процесса таким образом, чтобы он был процессом качества. Устраняйте ненужные границы и барьеры, чтобы работа осуществлялась непрерывным потоком и могла удовлетворять потребности стейкхолдеров. Как мы видели на примерах Ritz-Carlton и US Synthetic, одни и те же принципы дизайна процессов могут применяться в любой отрасли.

В следующих главах мы изучим остальные этапы процесса. К настоящему моменту вы должны ясно осознавать, что проектирование организации, способной выжить и добиться процветания на рынке, требует вложения времени и сил от руководителей и менеджеров. Но что может быть важнее для выживания корпорации, чем это? Если лидеры не занимаются такими вопросами, то чем они вообще занимаются?

То, о чем мы говорили, и есть «бублик». Все остальное — «дырка от бублика».

## Глава 8

# Решение проблем в точке ВОЗНИКНОВЕНИЯ

*Каждый, кто когда-либо управлял деятельностью, требующей многих рук, бывал потрясен неспособностью или нежеланием людей сконцентрироваться на задаче и выполнить ее.*

Элберт Хаббард

*Наши лучшие планы потерпели неудачу.  
Наши воздушные замки рухнули,  
Потому что мы споткнулись о четкие линии,  
Которые сами старательно провели.*

Пит Хейн

Организации и другие живые системы не защищены от проблем и катастроф. Когда происходит извержение вулкана или в результате землетрясения возникает разрушительное цунами, то эти катаклизмы травмируют природную экосистему, но законы природы продолжают действовать, и в конце концов нарушенный порядок восстанавливается. Восстановительные процессы в таких ситуациях направляются силами природы. На предприятии восстановительные процессы должны направляться людьми, но иногда интеллектуальные усилия вступают в противоречие со здравым смыслом. Рассмотрим следующий пример.

Несколько лет назад в Калифорнии, в районе Лагуна Бич, начался сильный лесной пожар. Хотя Национальная гвардия имела в своем распоряжении самолеты, способные сбрасывать на бушующее пламя тонны воды, они поднялись в воздух только через 19 часов после первого сигнала пожарной тревоги. Почему? Командующий

Национальной гвардии признался: «Мы по-прежнему не знаем, в чьи обязанности это входит». Расположенный поблизости корпус морской пехоты был готов направить добровольцев, бульдозеры и вертолеты, способные сбрасывать воду, но местные пожарные власти отклонили предложение, заявив: «Мы никогда не сотрудничали с ними, и они незнакомы с нашими методами борьбы с огнем». Тем временем в результате расширения площади пожара было уничтожено 310 домов.

Что же ослабило инстинкт государственных служб — спасать людей и защищать их собственность? Почему организационные границы удерживали тренированных профессионалов от выполнения прямых обязанностей по обслуживанию граждан?

Ответ заключен в организационном кодексе, который являлся благом и проклятием организаций и их клиентов на протяжении веков. Этот кодекс называется «бюрократией» и типичен для большинства организаций в самых разных уголках нашей планеты.

## Бюрократический кодекс

Веками предприимчивые руководители экспериментировали со способами повышения производительности труда за счет наилучшего сочетания действий людей и машин. Промышленная революция, начавшаяся в Манчестере, распространилась затем по всему миру. Позднее американец Генри Форд довел до совершенства работу сборочного конвейера — наиболее распространенной организационной инновации XX века. Первоначально производственный процесс на предприятии Форда позволял выпускать один автомобиль каждые 13 часов. Сборочный конвейер — одну готовую машину каждые 90 секунд.

Исследователи производительности труда американец Фредерик Уинслоу Тейлор и немец Макс Вебер сформулировали организационные принципы, которые могут применять менеджеры, желающие достичь на своих предприятиях столь же высоких

результатов. Эти принципы получили название бюрократической организации.

Что же движет бюрократией? Допущение, что *организация подобна машине*, то есть представляет собой совокупность элементов, приводимых в действие единым управляющим механизмом. Десятилетиями организации стремились добиться согласованности, порядка и контроля на основе следующих шести базовых принципов.

1. **Специализация задач** (*фрагментация работы*) и минимизация рабочего цикла.
2. **Стандартизация деятельности** (*найти один наилучший путь*) — каждый раз выполнять работу одним и тем же способом. Этот принцип наиболее наглядно воплощен в работе сборочной линии, но даже административные процессы могут быть организованы наподобие сборочного конвейера.
3. **Централизованное принятие решений** (*единоначалие*) — решения должны приниматься только теми, кто обладает властью.
4. **Единообразие политики** (*так говорится в инструкции*) — следует одинаково обращаться со всеми частями системы.
5. **Отсутствие дублирования функций** (*это не моя работа*) — каждый выполняет только свою работу.
6. **Вознаграждение за физическую деятельность** (*наемные рабочие руки*) — оплата только за физический труд и навыки физической работы.

Как эти шесть правил повлияли на наше общество? Несомненно, они сделали труд более производительным, чем в аграрном обществе. Они создали возможности для массового производства товаров и способствовали повышению уровня жизни каждого человека. Они разделили ответственность между подразделениями и между уровнями иерархии и устранили неопределенность. К сожалению, преимущества этой организационной модели на протяжении последнего столетия постоянно подвергались сомнению. Посмотрите, знакомы ли вам проблемы, связанные с бюрократией.



В компании Miller, занимающейся производством удобрений, были серьезные проблемы с безопасностью. Число производственных травм неуклонно росло, о чем свидетельствовал рост количества зарегистрированных случаев, в том числе и с потерей трудоспособности. В последнем отраслевом отчете компания Miller по числу зафиксированных инцидентов на рабочем месте заняла 11-е место в списке из 13 компаний. Данные о травматизме вызывали тревогу у руководства предприятия. Директор завода поручил команде работников, представляющих все уровни и подразделения предприятия, проанализировать ситуацию и выработать рекомендации по созданию «безопасной рабочей среды».

Одна из важных проблем, выявленных при проведении анализа, была связана с идентификацией и устранением факторов, угрожающих безопасности. Вот как выглядел процесс, использованный этой командой (в среднем столбце указаны ответственные подразделения):

Этап процесса	Отдел	Изменение состояния
1. Выявление опасных условий/рисков. 2. Написание заявки на выделение средств (ЗВС). 3. Визирование ЗВС ее составителями.	Производство	Написание ЗВС
4. Ввод ЗВС в компьютер.	Бухгалтерия	
5. Определение руководителем группы приоритета проекта. 6. Назначение ответственного инженера. 7. Ввод информацию в компьютер ответственным инженером.	Главный отдел технического обслуживания (ГТО)	
8. Исследование проекта. 9. Определение рабочей нагрузки.	Инженерная группа	

10. Определение состава работ / составление рекомендаций. 11. Пересмотр/изменение состава работ.	ГОТО	Составление рекомендаций по составу работ
12. Бухгалтерская оценка.	Бухгалтерия	
13. Окончательное определение состава работ / оценка. 14. Ввод информации в компьютер.	ГОТО	
15. Одобрение ЗВС.	Производство	
16. Ввод в компьютер утвержденного бюджета. 17. Назначение проектировщика. 18. Разработка проекта.	ГОТО	Разработка проекта
19. Сбор материалов. 20. Календарное планирование работ.	Инженерная группа	
21. Пересмотр календарного плана. 22. Определение приоритетности работ. 23. Назначение инженерной команды.	ГОТО	
24. Ожидание остановки производства.	Производство	
25. Выполнение работы.	Инженерная группа	Завершение работы
26. Обновление в компьютере финальной информации о расходах. 27. Завершение проекта.	ГОТО	
28. Подготовка итоговой документации.	Бухгалтерия	

Можете ли вы понять, глядя на карту процесса, почему завод не мог устранить ни один из факторов опасности? При 28-этапном процессе работа после написания заявки 14 раз передавалась из рук в руки. В правом столбце я указывал фактические изменения состояния или осязаемые результаты, получаемые в ходе процесса. Первое осязаемое изменение после выявления рисков произошло, когда производство

составило ЗВС. Это означало, что позитивное намерение создать безопасную рабочую среду стало отражаться в реальных делах. Далее последовало три дополнительных осязаемых результата: были написаны рекомендации по составу проекта, разработан проект устранения факторов риска, завершились проектные работы. Все прочие этапы предусматривали лишь поддержку или контроль немногих осязаемых результатов.

Далее команда переключила внимание на редизайн. Используя принципы, рассмотренные нами в главе 7, она попыталась исключить, где возможно, лишние этапы и случаи переадресации заданий. Вот как выглядит найденное решение, которое получило одобрение руководства завода:

Этап процесса	Отдел	Изменение состояния
1. Выявление опасных условий/рисков. 2. Написание заявки на выделение средств (ЗВС). 3. Визирование ЗВС его составителями.	Производство	Написание ЗВС
4. Определение руководителем группы приоритета проекта. 5. Назначение ответственного инженера. 6. Изучение проекта. 7. Определение состава работ / написание рекомендаций.	Производство (с привлечением, в случае необходимости, ГОТО)	Написание рекомендаций по составу работ
8. Пересмотр/изменение состава работ. 9. Окончательное определение состава работ / оценка. 10. Одобрение ЗВС. 11. Назначение проектировщика. 12. Разработка проекта.	Производство	Разработка проекта
13. Сбор материалов.	Производство (с привлечением,	Завершение работы

14. Календарное планирование работ.
15. Выполнение работы.
16. Подготовка итоговой документации и закрытие проекта.

в случае необходимости, ГОТО)

Какие-то этапы были устранены или объединены, но основным изменением стала передача всех их в ведение производственного отдела. Как же это возможно с учетом того, насколько сложные технические навыки требовались для фактической разработки и реализации проекта? Команда разработчиков подсчитала: принимая во внимание число проектов, которые нужно осуществить, производственному подразделению следовало было иметь своего штатного инженера и небольшую группу технического обслуживания. В качестве страховки на случай, если число проектов окажется непосильным для группы, созданной при производственном отделе, к оказанию необходимой помощи мог быть привлечен центральный отдел технического обслуживания. Бухгалтер производственного подразделения прошел дополнительное обучение и был уполномочен центральной бухгалтерией подписывать все необходимые финансовые документы (ведь, в конце концов, речь шла о деньгах, выделенных производственному отделу!) Хотя это решение согласуется с несколькими принципами кодекса выживания, наиболее очевидное преимущество в том, что новый дизайн процесса позволил производственному отделу решить проблемы безопасности в точке их возникновения — в производственных цехах.

В результате за безопасность на рабочих местах стал отвечать производственный отдел, который за 12 месяцев устранил все выявленные риски. Работники производства (составлявшие более 90% работников компании) добились нулевого уровня травматизма — то есть сами создали «абсолютно безопасное рабочее место»!

## Как решать проблемы в точке их возникновения

Давайте теперь исследуем несколько принципов проектирования, которые дадут вашей организации возможность решать проблемы в точке их возникновения. Пример компании Miller, а также принципы, рассмотренные в предыдущих главах, укажут правильный путь.

- 1. Определите результаты процесса как удовлетворение потребностей стейкхолдеров.** Бюрократия часто способствует достижению внутренних целей вместо удовлетворения потребителей или других стейкхолдеров. Например, компания Miller могла бы поставить цель просто улучшить показатели безопасности труда. Она могла бы сократить число несчастных случаев на производстве, чтобы занять, допустим, восьмое место среди 13 компаний отрасли и добиться цели. Однако нацелившись на создание абсолютно безопасного рабочего места (что имеет большее значение для работников), она трансформировала весь процесс.
- 2. Разработайте свободно текущие процессы.** Как мы видели на примерах хозяйственного отдела Ritz-Carlton, производства алмазных резцов в US Synthetic и создания безопасных рабочих мест в компании Miller, сокращение числа этапов работы и отделов, отвечающих за разные этапы, может существенно улучшить весь процесс.
- 3. Развивайте мультиквалифицированных работников (с разнообразными умениями и навыками).** Каждый процесс, независимо от степени автоматизации, нуждается в людях, обеспечивающих работу и решающих любые возникающие проблемы. Когда человек, участвующий в процессе, обладает необходимыми навыками для решения типичных повседневных проблем, они могут быть устранены в зародыше.

Диаграмма, относящаяся ко времени моей работы в Procter & Gamble, показывает путь подготовки мультиквалифицированных технических специалистов.



- **Внутренний круг:** от каждого члена команды ожидалось умение управлять любым видом оборудования производственной линии и решать проблемы.
- **Средний круг:** каждый член команды имел возможность развивать специальные навыки благодаря назначению на должности, предусматривающие выполнение ключевых вспомогательных функций (подготовка материалов, устранение технических неполадок, отчеты и контроль качества).
- **Внешний круг:** кроме того, члены команды имели возможность руководить общими действиями в наиболее важных областях — обязанность, которая традиционно возлагалась на менеджеров и супервайзеров.

Такой наглядный путь показывает профессиональный рост, возможный для сотрудника. Благодаря тому, что технические специалисты регулярно подключались к решению разных задач, а несколько членов команды приобрели опыт работы во всех трех кругах, производственные команды стали экспертами в управлении

своими участками бизнеса, и их результаты превзошли самые смелые ожидания высших руководителей. Исследование, посвященное сравнению результатов работы таких команд с командами, организованными по бюрократическому принципу «один человек — одна деятельность», показало: мультиквалифицированные команды имеют более высокие результаты (в среднем на 25% выше) по всем производственным показателям, в том числе по удовлетворенности сотрудников работой.

4. **Организируйте самодостаточные единицы.** Естественным расширением модели мультиквалифицированных команд является создание самодостаточных организационных единиц, которые, подобно производственному подразделению компании Miller, способны сами справляться с повседневными проблемами при разовом подключении других подразделений.



Основная единица любого отдела или функционального подразделения — рабочая команда. На приведенной диаграмме показаны задачи, за выполнение которых отвечала одна рабочая команда в процессе изготовления подгузников Pampers. Благодаря используемой в P&G системе мультиквалификации работников каждый член команды стал более компетентным и гибким при решении любой производственной проблемы. Команда редко

нуждалась в помощи специалистов — по меньшей мере один из ее членов уже имел опыт работы во всех областях поддержки и был способен быстро решить ту или иную проблему. Опыт координации усилий по сокращению затрат, реализации технических проектов и взаимодействию с поставщиками позволял команде брать на себя инициативу при возникновении новых проблем.

Примените этот подход к отделам обслуживания потребителей, к рекламщикам, к проектировщикам новых товаров или к бухгалтерам, и вы увидите те же результаты.

Другие организационные единицы, которые вполне могут быть самодостаточными, — это бизнес-единицы, функциональные группы, рабочие команды и специальные проектные команды. Дизайн каждой из них должен быть таким, чтобы они располагали всеми ресурсами, необходимыми для реализации заданной стратегии (см. далее пример команды моющего средства Vizir).

5. **Переверните пирамиду.** Эта фраза часто используется для обозначения передачи решений вниз — для большего вовлечения нижних уровней организации. Я смотрю на это переворачивание несколько иначе, исключительно с точки зрения организационного дизайна. Если наша цель — решать проблемы в точке их возникновения, то те, кто находятся ближе к проблеме, должны обладать квалификацией и полномочиями, чтобы принимать важные решения. Эти люди занимают первую линию обороны. Ими могут быть директор компании по стратегическим вопросам, менеджер среднего звена по управлению отношениями с поставщиками или член команды, контролирующей ошибки в бухучете. Переворачивание пирамиды позволяет первой линии обороны действовать более решительно. Очевидно, что в такой системе находящиеся на первой линии должны обладать необходимыми умениями, информацией и полномочиями, чтобы принять быстрые и разумные решения.

## Когда проблемы решаются в точке возникновения



Мы завершим эту главу, рассмотрев несколько сценариев того, как этот принцип кодекса выживания обеспечивает реальное улучшение результатов. Решение проблем в точке возникновения — один из важнейших навыков выживания.

**Сотрудница авиакомпании**, работающая у выхода на посадку, пыталась помочь пассажирам, чей рейс был задержан на неопределенное время из-за плохих погодных условий. Всех пассажиров попросили оставаться в секторе выхода на посадку, потому что самолет мог получить разрешение на взлет в любой момент. После этого занять места в салоне нужно было как можно быстрее. Поскольку неопределенность ситуации сохранялась достаточно долго, люди начали уставать и нервничать. Сотрудница, отвечающая за посадку, хотела купить пассажирам прохладительные напитки, но менеджер по снабжению авиарейсов заявил: такая услуга противоречит политике компании. Сотрудница продолжила искать способ помочь пассажирам и вдруг поняла, что другая авиакомпания, обслуживающаяся у соседнего выхода на посадку, является клиентом того же поставщика бортового питания. Она заказала прохладительные напитки через другую авиакомпанию и оплатила заказ из небольших средств, которые выделялись на непредвиденные расходы. Пассажиры остались довольны, а затем, в полном соответствии с принципом переворачивания пирамиды, менеджер по снабжению авиарейсов получил указание от генерального директора компании помогать персоналу, обслуживающему пассажиров на земле, а не тупо исполнять свои должностные обязанности.

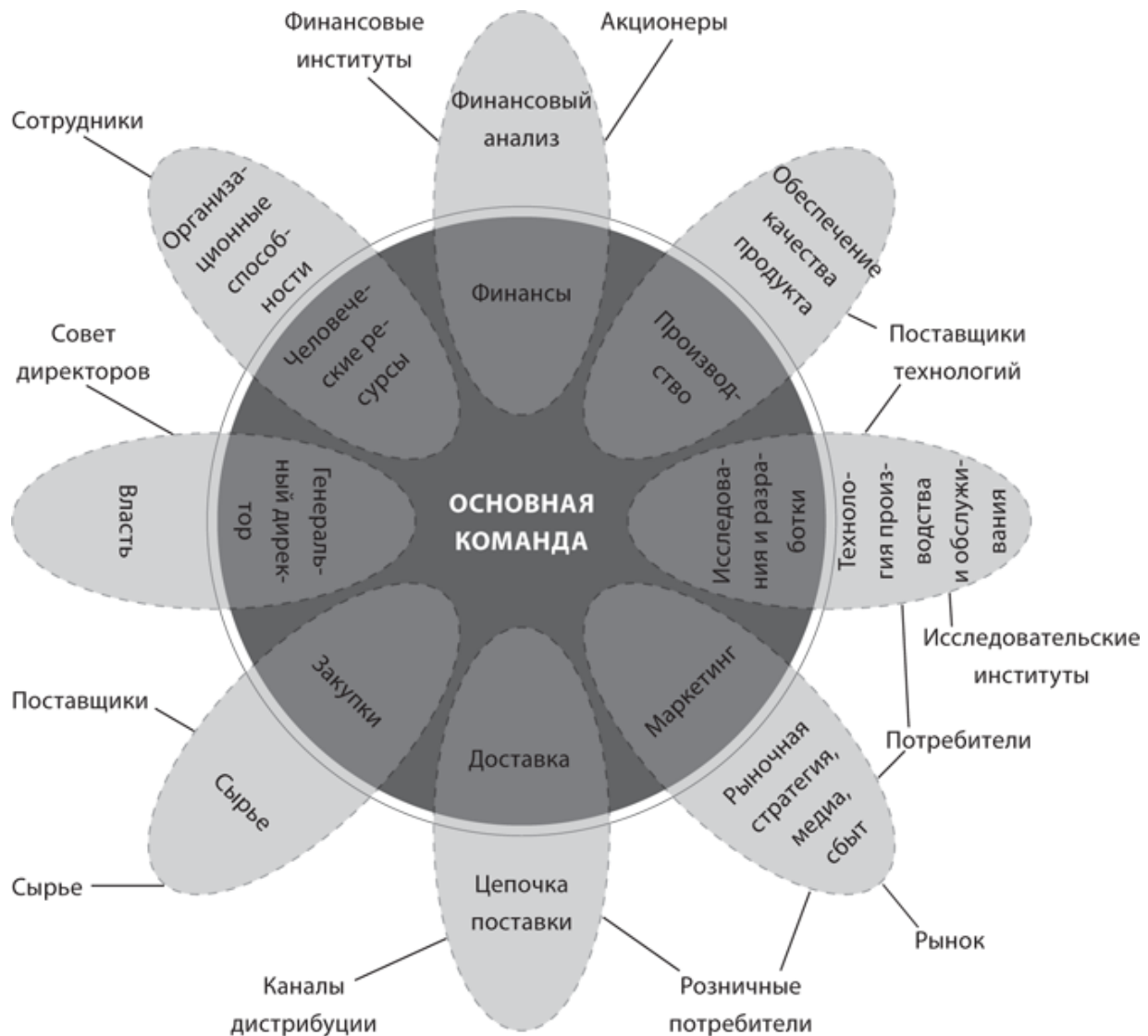
Мышление, продемонстрированное сотрудницей, стало движущей силой, позволившей авиакомпании, находившейся на грани банкротства, в течение нескольких лет превратиться в одного из лидеров рынка авиаперевозок.

**В бостонский отель Ritz-Carlton** прибыла семья, чтобы отпраздновать за воскресным обедом несколько важных событий. После того как швейцар помог членам семьи выйти из автомобиля, он заметил на асфальте следы масла, вытекавшего из-под днища машины. Изучив ситуацию более внимательно, он установил, что в автомобиле нет пробки для спуска масла. Доверив свой пост у дверей отеля коллеге, он вместе с водителем прошел по пути следования машины и

вскоре нашел потерянную пробку. Вернувшись в отель, он дал указание установить пробку на место и залить в двигатель новое масло. «Мы обо всем позаботимся, — сказал он гостям. — Наслаждайтесь обедом». Водитель присоединился к семейному торжеству всего лишь с пятнадцатиминутной задержкой. Неудивительно, что заполняемость номеров в Ritz-Carlton выше, чем в среднем по отрасли.

**Складской техник** заметил: крупная сеть супермаркетов недавно прекратила заказывать один из главных товаров его компании. Он позвонил в центр дистрибуции супермаркета и спросил, не возникло ли каких-нибудь проблем. «Да, — ответили ему. — Ваши новые поддоны плохо соответствуют планировке наших помещений. Они шире, чем у других наших поставщиков, и затрудняют проход между рядами. Водители наших вилочных погрузчиков жалуются, что на работу с вашими поддонами им приходится затрачивать дополнительные усилия». После этого звонка техник попросил коллег подменить его на время, необходимое, чтобы посетить центр дистрибуции. Там он на месте ознакомился с проблемой и сфотографировал увиденное. Затем отправился на завод, договорился об изменении размера поддонов и согласовал условия возобновления поставок товара в торговую сеть. Так был восстановлен доступ к важному источнику доходов компании.

**Рабочая команда Procter & Gamble** отвечала за разработку и реализацию стратегии продвижения на европейском рынке нового жидкого моющего средства Vizir, которое в США известно как «жидкий Tide». P&G организовала рабочие команды для каждого из своих крупных брендов, продаваемых в Европе. Организационная структура этих команд выглядела следующим образом:



Каждую команду возглавлял генеральный менеджер из какой-нибудь европейской страны. Члены команды представляли функциональные подразделения, имевшие ключевое значение для разработки и реализации стратегии бренда в Европе. Показанные здесь члены функциональных команд выбирались таким образом, чтобы обеспечивать, в случае необходимости, доступ к любым ресурсам компании (примеры приведены в лепестках диаграммы) и к любым внешним стейкхолдерам (связаны с лепестками снаружи). Когда однажды в течение одного лета Филиппины пострадали и от муссонов, и от жестокой засухи, урожай кокосов в этой стране (обеспечивающей 90% поставок кокосов на мировой рынок) снизился почти в десять раз. Кокосовое масло, являвшееся ключевым ингредиентом Vizir, резко

взлетело в цене, что лишило бренд возможности обеспечивать прибыль.

Рабочая команда созвала экстренное совещание. Все члены команды прибыли на завод, производящий Vizir, и рассмотрели проблему под всеми возможными углами зрения. Были исследованы все элементы затрат для выяснения, какие изменения могут быть внесены в рецептуру, упаковку, маркетинг, производство и дистрибуцию. В конце концов команда нашла источники краткосрочной экономии, которые позволяли восстановить прежний уровень рентабельности, и источники долгосрочной экономии, позволявшие рассчитывать на повышение рентабельности в будущем. Генеральный директор завода получил одобрение от европейского и центрального руководства компании на проведение необходимых изменений, и члены команды быстро реализовали намеченный план. Уже через несколько недель Vizir снова стал приносить прибыль.

Эти четыре примера иллюстрируют действенность решения проблемы в точке возникновения. Пассажиры избавились от неудобств. Торжественное мероприятие не было омрачено неполадкой в автомобиле. Ведущий товар компании вновь вернулся на торговые полки супермаркетов. Рентабельность бренда, пострадавшая от природных катаклизмов, быстро восстановилась. Всего этого удалось добиться не благодаря усилиям высшего руководства компаний, а потому, что рядовые сотрудники были наделены полномочиями и обладали возможностью решить проблемы на месте. Бюрократические правила, которые, безусловно, существовали в каждой из этих организаций, отступили перед проявлениями инстинкта выживания у людей — а ведь в нем отражается инстинкт выживания природных экосистем.

## Изменить установки для выживания

Кодекс выживания организации требует глубоких изменений в установках, сформированных бюрократическим подходом. Вот некоторые из них.

- Выйти за рамки стандартов деятельности и начать руководствоваться целью и стратегией.
- Выйти за рамки специализации и начать думать обо всех задачах как о части более общего процесса.
- Двинуться дальше производительности — к самодостаточности.
- Выйти за рамки иерархического мышления и мыслить функционально.
- Выйти за рамки узкого диапазона контроля и начать осуществлять контроль в месте совершения действия.

Как мы видели, развитие некоторых идей повышает нашу согласованность с кодексом выживания, что дает возможность обрести новую жизнь среди происходящих вокруг изменений.

## Глава 9

# Процветание благодаря сложности

*Лидеры бизнеса должны понимать, что глобализация, виртуализация, конкуренция и транспарентность изменяют большинство аспектов большинства секторов бизнеса практически во всех странах и регионах.*

Джон Махони

*В будущем нас ждет массовая кастомизация. Товары и услуги будут производиться массово и затем кастомизироваться для каждого отдельного потребителя.*

Стенли Дэвис

Некий консультант как-то раз дал своим клиентам такой совет: «Когда требуется выполнять работу лучше, быстрее или дешевле, вы можете выбрать любые два показателя из трех, но преуспеть по всем трем показателям вам не удастся». А что если ваше выживание как корпорации зависит от успеха по всем трем показателям? Что тогда?

Как отмечает Джон Махони, сегодняшняя глобальная экономика очень сложна и направляет предприятиям бизнеса поток постоянно меняющихся требований. Необходимые сегодня лидерские и организационные навыки намного сложнее тех, которыми должны были обладать наши предшественники. Чаще всего выживание зависит не от выполнения А, В или С, а от выполнения и А, и В, и С. В предыдущей главе мы отмечали: бюрократия перестала соответствовать требованиям сегодняшнего глобального рынка, потому что она узконаправленна и жестко структурирована, а значит, недостаточно гибка и адаптивна. В этой главе мы исследуем принцип сложности из кодекса выживания и узнаем, как сформировать организацию таким образом, чтобы она была сфокусированной, структурированной и одновременно адаптивной.

## Сложность в природе

Сложность (например, системы развивают со временем более сложные, специализированные функции) является одним из тех элементов кодекса выживания, который остается не до конца понятным. В течение нескольких лет я неправильно представлял этот принцип, излагая его на своих семинарах. Я (и участники семинаров) воспринимал слова «сложный» и «специализированный» как воплощение бюрократии — совокупность узкоспециализированных отделов, стремящихся дробить рабочий процесс и осуществлять микроменеджмент на более низких уровнях иерархии. При этом я и мои коллеги упускали из виду, что сложность — один из факторов, позволяющих организации выживать, а не двигаться к полному угасанию. Ошибка в том, что мы пытались приписать современные организационные смыслы динамическим силам природных систем.

Одна из моих любимых фотографий наглядно иллюстрирует принцип сложности в живых системах. Медведица гризли ловит рыбу, стоя посреди реки. На берегу два медвежонка внимательно следят за каждым движением матери. Эти две молодые «системы» осваивают сложные специализированные умения, способные обеспечить им выживание в будущем. Естественный закон выживания требует, чтобы система вырабатывала все более сложные и специализированные умения, позволяющие успешно действовать в любых внешних условиях, в которых она может оказаться. В природе сложность предполагает не сегментирование умений и наращивание числа уровней контроля, а *расширение* умений и *сокращение* потребности во внешнем контроле. Со временем медвежата смогут обеспечить себе выживание без матери. Они самостоятельно справятся с проблемами изменения погоды, миграции источников пищи, нападения других животных и вторжения на их территорию человека. Они смогут вписаться в экологический порядок вещей, поддержать свое стационарное состояние и преодолеть возникающие трудности без посторонней помощи!

**Из российского опыта:** Во время одного из приездов Дэвида Хэнны в Москву мы много говорили о важности миссии или предназначения компании как инструмента

менеджмента. О том, что в постоянно меняющемся мире инструкции неспособны обеспечивать правильные ответы на возникающие новые вопросы. И о том, что если выполнение инструкции в определенной ситуации противоречит миссии, то инструкцию нужно нарушить. Понятно, что это делает работу людей в организации более сложной: они должны брать на себя ответственность и принимать решение там, где раньше все определяла инструкция.

В тот день пообедать мы решили в ресторане «Фрайдис», который нам обоим очень нравится постоянным «пятничным» настроением. Когда мы определились с заказом, я предложил Дэвиду смоделировать трудную для официантки ситуацию и посмотреть, будет ли она руководствоваться «обещанием компании»: «Каждый из нас принимает решения, в первую очередь исходя из того, как лучше для гостя».

Дэвид, будучи настоящим гуманистом, согласился неохотно... Когда девушка в нарядной полосатой одежде с массой веселых значков и беджей подошла к нам, чтобы принять заказ, мы рассказали ей о нашем выборе. Она записала все и собиралась повторить заказ, чтобы убедиться в его правильности, когда я добавил: «И еще, пожалуйста, принесите “Биг-Мак”»...

После секундной паузы девушка открыла меню на странице, где были представлены гамбургеры «Фрайдис», и сказала: «Вы, наверное, имели в виду это? Это очень вкусные гамбургеры».

— Нет, — сказал я. — Я имел в виду «Биг-Мак». Это же не «Биг-Мак»?

— Нет. У нас нет «Биг-Мака». У нас есть другие отличные гамбургеры.

— У них нет «Биг-Мака»... — сказал я Дэвиду растерянно.

— Похоже, мы ошиблись адресом...

— А вы хотите именно «Биг-Мак»? — спросила испытываемая.



— Ну конечно! — ответил я.

— Хорошо, я принесу, — сказала она, и эта простая фраза сделала ее в наших глазах настоящей героиней.

Она не растерялась, не обратилась к менеджеру, а САМА приняла решение — пойти к конкурентам и купить для клиента их продукцию! В полном соответствии с «Обещанием» своей компании!

Я рассказывал начало этой истории до слов «Хорошо, я принесу» нескольким командам топ-менеджеров крупных ресторанных сетей и спрашивал, как бы они поступили на месте официантки. И каждый раз разгорались оживленные дискуссии: решение, которое было простым для нашей героини, оказывалось очень непростым для большинства руководителей!

В условиях глобальной конкуренции мегаполиса расширение умений и функций повышает способность организации к адаптации. Простая работа официанта становится более сложной и интересной.

Вы спросите, чем закончилась история с гамбургером? Тем, что мы поблагодарили девушку за готовность позаботиться о наших потребностях и сказали, что нас вполне устроит то, что предлагается в ее ресторане. А еще тем, что эта история стала известна тысячам людей, и некоторые, возможно, стали клиентами ресторанов «Фрайдис».

## **TGI Friday's**

### **НАШЕ КРЕДО**

Что бы вы ни делали, сохраняйте цельность личности.

Куда бы вы ни шли, идите как лидер.

Кому бы вы ни служили, служите заботливо.

О чем бы вы ни мечтали, мечтайте изо всех сил.

И никогда, никогда не сдавайтесь.

### **НАШЕ ОБЕЩАНИЕ**

Каждый гость уходит счастливым  
Каждый из нас принимает решения, в первую очередь  
исходя из того, что лучше для гостя.  
Мы Единый Бренд с бескомпромиссными Стандартами  
Превосходной работы на основе нашего Кредо,  
Руководящих  
Принципов и Культуры Веселья. Мы выполняем наши  
финансовые обязательства, но не ценой безопасности  
нашего Гостя, Членов команды и Бренда.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

## Сложность и выживание организации

В природе сложность имеет отношение к системе (или живому существу), которая вырабатывает более специализированные умения таким образом, чтобы быть в состоянии адаптироваться к изменениям внешней среды. Мы знаем, что Apple создавалась в гараже как компьютерная компания, но теперь она продает множество разных товаров по всему миру. Перед командой Apple на протяжении 37 лет стояла трудная задача — выработать различные специализированные навыки с учетом флуктуаций экономической конъюнктуры, технических прорывов и топтаний на месте и преодоления глобальных организационных проблем.

Розничный гигант Walmart, вселяющий ужас в существующих и потенциальных конкурентов, потерпел неудачу в попытках наладить бизнес в Германии. После нескольких лет разочарований Walmart продал более 80 магазинов в этой стране своему конкуренту и ушел с немецкого рынка. Однако Walmart имеет процветающий бизнес в Мексике. Умение вести бизнес в различных национальных культурах — еще одна сложная задача для любой компании.

People Express, первая компания, заработавшая 1 млрд долларов за первые пять лет своего существования, быстро стала испытывать управленческие трудности: сложность систем значительно повысилась из-за стремительного роста количества маршрутов, многообразия типов используемых самолетов и увеличения количества клиентов. Чем более успешной становилась компания, тем сильнее давил на нее

груз успеха. Директор компании Дон Бурр однажды самонадеянно заявил: «Сложность меня не беспокоит. Если у вас в организации шесть человек, вы уже имеете сложную ситуацию». К сожалению, как на своем опыте узнал Бурр, сложность многоаспектна и может потребовать от компании разнообразных усилий по адаптации. Коммуникации, рабочие процессы, системы, вовлечение сотрудников, лояльность потребителей, партнерство с поставщиками — все это в современном мире сложно. Стоит допустить ошибку хотя бы в двух ключевых областях, и ваша фирма пойдет ко дну.

Все это говорит о важности развития широкого спектра умений и представлений, способных сделать вашу компанию самодостаточной в условиях «девятого вала» на рынке. В этой главе я исследую несколько инструментов организационного дизайна, которые повысят уровень естественной сложности путем развития самодостаточности.

## Доставка информации к месту действия

Естественным следствием принципа кодекса выживания «решать проблемы в точке возникновения» является правило: «Доставлять информацию тем, кто должен действовать на ее основе». Когда люди в разных частях организации располагают одинаковой информацией, они обычно принимают одинаковые решения. Я наблюдал это во многих ситуациях. Следовательно, если мы хотим, чтобы люди решали проблемы в точке возникновения и принимали здравые решения, мы должны обеспечить их необходимой информацией.

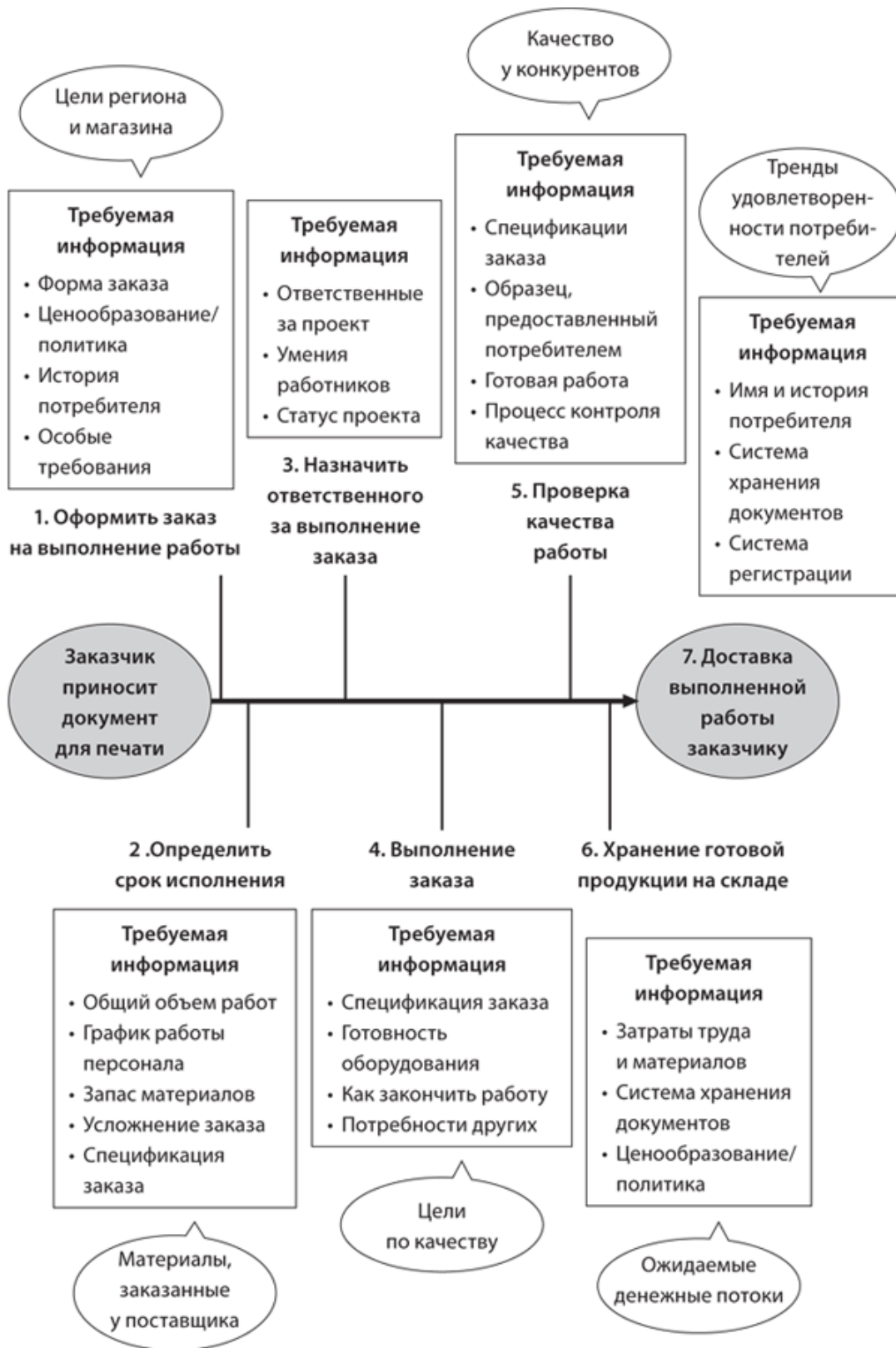
Но как узнать, кому какая информация требуется? Следуйте рабочему процессу. Что должны *делать* разные работники на протяжении этого процесса? Какая информация требуется им, чтобы процесс *протекал свободно*? Вот, к примеру, какая информация требуется для рабочего процесса предоставления печатных услуг.

Рабочий процесс начинается с того, что клиент приносит текст, который ему нужно напечатать. Далее необходимо выполнить семь этапов, для того чтобы доставить заказчику выполненную работу. Обратите внимание, какая информация требуется людям на каждом этапе, чтобы их часть процесса протекала свободно и без нарушений. Овальные облака представляют информацию от верхних уровней

иерархии или внешних стейкхолдеров, которую должен понимать каждый участник процесса; в прямоугольниках содержится внутренняя информация из источников, располагающихся выше и ниже по течению.

Как показано на иллюстрации, информационная система должна быть спроектирована таким образом, чтобы учитывать:

- **потребности в передаче информации сверху вниз и снизу вверх:** сообщения о целях, политике, ожиданиях компании, направляемых сверху вниз; направленные снизу вверх фактические данные о качестве, производительности, уровне профессионализма и финансовых результатах;
- **потребности в латеральной информации:** данные и коммуникация, получаемые от источников выше и ниже по течению, данные от внутреннего потребителя/поставщика;



- **потребности во входящей и исходящей информации:** поставщики, конечные пользователи и стандарты конкурентов, влияющие на ожидания ваших потребителей.

Некоторые из предыдущих систем дизайна должны предоставить ценные данные для информационной системы. Система сбалансированных показателей сообщает, какие результаты самые важные и насколько успешно вы их добиваетесь. Система обратной связи от стейкхолдеров — что имеет для ключевых стейкхолдеров наиболее важное значение. Дизайн процесса качества определяет, кто какие задачи должен выполнять. Выбор границ и структуры — кто из сотрудников отвечает за решение проблем на каждом этапе (позвольте мне, не вдаваясь в детали, просто отметить, что за счет использования дизайна процесса качества, описанного в главе 8, применительно к этой ситуации с типографией, все семь этапов могут быть выполнены одним человеком при условии ротации членов команды на приеме заказов для поддержания у них должной концентрации внимания. Вскоре каждый работник типографии освоит выполнение всех работ и будет иметь всю необходимую информацию для задания приоритетов и принятия решений).

Основной принцип здесь — отказ от традиционного отношения к информационным системам. Вместо того чтобы предусматривать первоочередное направление информации вверх, предусмотрите первоочередное направление к месту действия.

## Кросс-функциональный карьерный рост

Это вариация на тему мультиквалифицированных рабочих ролей. Вместо того чтобы приобретать всесторонний опыт работы в одном функциональном подразделении, приобретите серьезный опыт в нескольких подразделениях. Это особенно важно для развития навыков менеджмента, необходимых, чтобы занять более высокие управленческие должности.

Обычно работники подразделений, взаимодействующих между собой, с трудом оценивают ситуацию друг друга. Работа в течение определенного времени «по другую сторону границы» не только порождает естественное сочувствие друг другу, но и развивает знания

и навыки, необходимые, чтобы устранить возникающие при взаимодействии недоразумения, приводящие к потерям времени и средств. Чем ближе человек продвигается к высшим управленческим должностям, тем важнее для него становится понимание всего происходящего в различных функциональных подразделениях его компании.

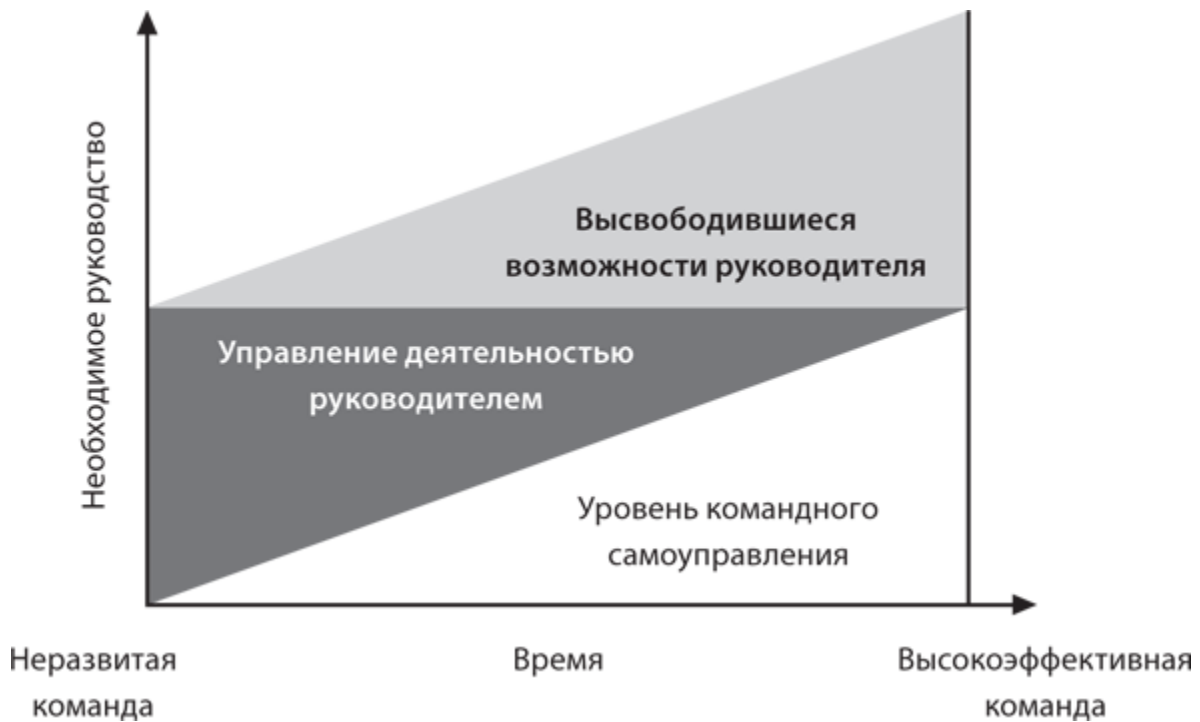
Например, в Procter & Gamble все сотрудники отдела управления брендами имеют опыт работы в отделе сбыта. Это помогает им лучше понимать, как маркетинговые стратегии влияют на розничный рынок. Менеджеры отделов производства, разработки новых товаров и финансового отдела могут быть временно переведены в команду рекламы бренда, чтобы там приобрести опыт взаимодействия с другими функциями и понимания того, как все взаимосвязано.

Подобно этому, одно из требований к новым менеджерам в Ritz-Carlton предусматривает работу в течение нескольких месяцев в службе приема и размещения гостей, потому что эта служба связана со всеми другими. Когда позднее менеджеры переходят в хозяйственный отдел или отдел доставки продуктов питания, они уже имеют нужное представление о том, насколько при обслуживании гостей зависят друг от друга все функции.

Не существует ограничений выбора комбинаций в системе кросс-функционального карьерного роста: бухгалтеры могут работать в производственном отделе, инженеры — в отделе разработки новых товаров, химики — в производственных лабораториях, исполнительный директор — последовательно в нескольких функциональных подразделениях и т. д. Во всех случаях эти перемещения развивают у сотрудников сложные умения решать любые проблемы, которые в будущем может создать рынок. Однако продолжительность и уровень такой ротации должны тщательно планироваться, чтобы новый опыт действительно умножал умения сотрудников и улучшал перспективы компании. Программы ротации, которые просто предусматривают перемещение людей ради галочки, не всегда приводят к росту самодостаточности.

## Расширение умений руководителей

Другой аспект приобретения сложных специализированных умений связан с работой менеджмента организации. По мере того как рабочая команда становится все более самодостаточной, у контролирующего ее менеджера появляются возможности выполнять другие задачи.



Профессора из Гарварда Ричард Уолтон и Лен Шлесингер предложили эту модель для иллюстрации динамики развития команды. По мере того как команда развивается и совершенствует навыки командной работы, многие руководящие функции, которые на предыдущих этапах осуществлялись менеджерами, могут передаваться членам команды. Самодостаточные команды высвобождают силы менеджера для выполнения других задач, но каковы будут новые обязанности — особенно в трудные для экономики времена и с учетом склонности многих руководителей сокращать количество рабочей силы?





Те, кто просто ликвидируют менеджерские должности, могут упустить возможность придать системе дополнительную ценность. Исследователи из Тавистокского института изучали этот вопрос более 50 лет назад, так что в их выводе нет ничего нового. Исследователи использовали термин «граничный менеджмент», чтобы обозначить способ создания дополнительной ценности менеджмента. Граничный менеджмент означает, что менеджеры создают большую ценность не за счет управления *внутри* команды/подразделения, а за счет работы над проблемами и задачами, возникающими *между* командой/подразделением и ее различными интерфейсами (например, над низким качеством материалов, поступающих от поставщиков, над совместным проектированием оборудования с его продавцами, над согласованием кампаний по стимулированию сбыта с ритейлерами и т. п.). Эти вопросы часто «проваливаются в щели», порождая колоссальные потери, переделки и затраты. Проведите анализ ситуации с командами или подразделениями вашей организации, и вы сделаете поразительные открытия.

- Схематично отобразите различные интерфейсные группы, с которыми взаимодействует команда/отдел.
- Для каждого интерфейса перечислите дефекты и проблемы, возникшие из-за каких-то несоответствий.
- Оцените финансовую стоимость этих дефектов или отклонений.
- Назначьте подходящих сотрудников (менеджеров), которые займутся этими проблемами.

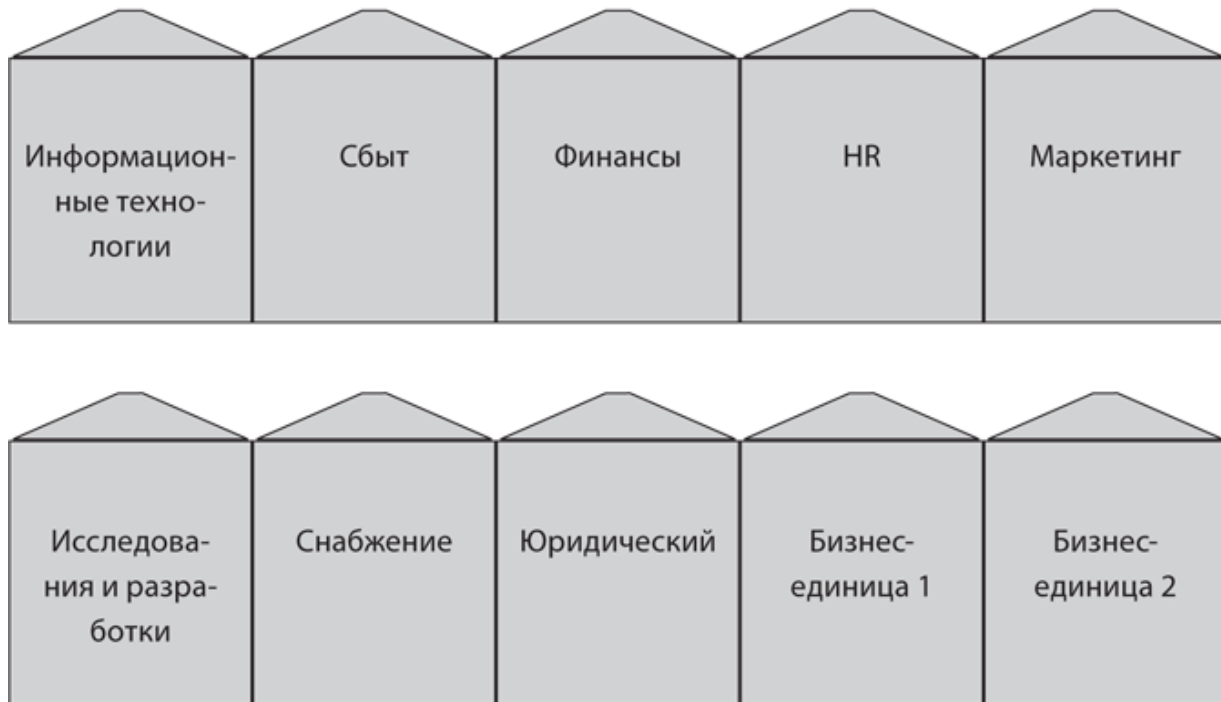
Выполнив указанные четыре этапа, вы увидите: компания упростила работу и сэкономила немало денег — намного больше, чем могла бы, сократив всех менеджеров!

Уильям Эдвардс Деминг так описывал принцип граничного менеджмента: «Менеджеры работают *над* системой, а не *внутри* ее». Этот принцип дизайна подходит не только для производственных команд или процессов. Он может придать дополнительную ценность любому проекту, над которым работает компания.

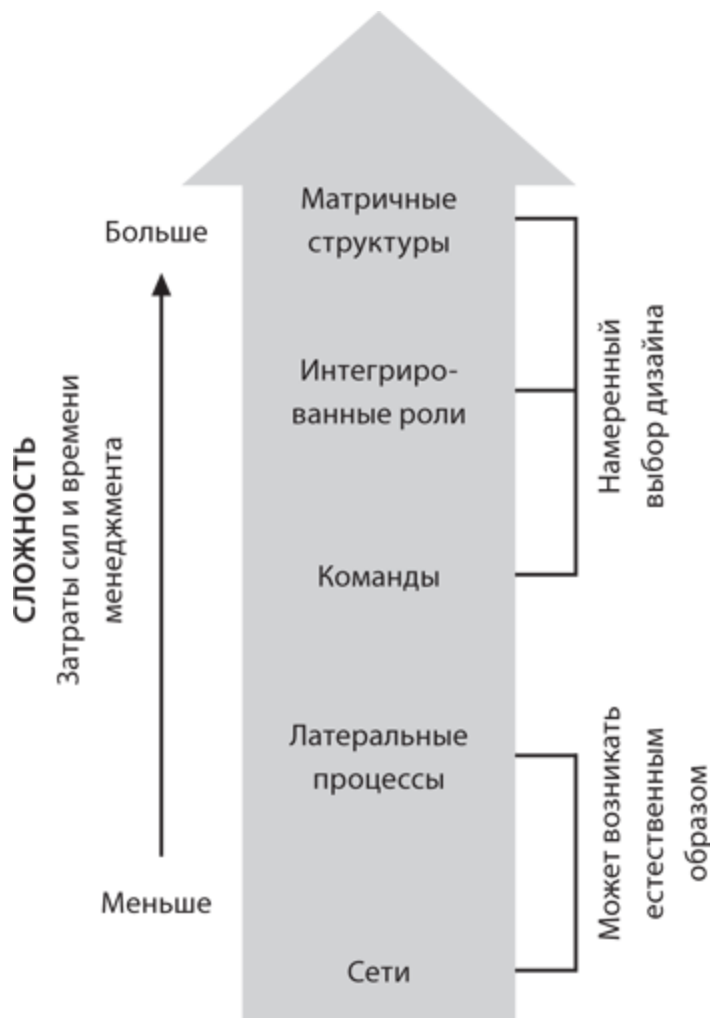
## Налаживание латерального сотрудничества

Термин «латеральные способности» впервые был использован Джемем Гэлбрайтом, одним из ведущих теоретиков организационного дизайна наших дней. Такие способности позволяют людям из разных организационных единиц придавать дополнительную гибкость, отзывчивость и способность к сотрудничеству строгим линиям подотчетности, существующим в бюрократиях. Мы называем это «заполнением белых пятен» в схеме организационной структуры — горизонтальное взаимодействие между «силосными башнями» (частая метафора бюрократии).

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
(CEO)



Как отмечают Гэлбрайт, Дауни и Кейтс в своей книге *Designing Dynamic Organizations* («Дизайн динамических организаций»), существует несколько инструментов дизайна для создания латеральных возможностей. Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует сложность этих инструментов. По мере движения вверх сложность повышается.



- **Сети** — неформальные группы, собирающиеся для проведения годовых собраний, общественных мероприятий, учебных занятий или формирующиеся вокруг онлайн-блогов и чатов. Они связывают людей, которые обычно не контактируют друг с другом. Некоторые корпорации организуют такие мероприятия с достаточно свободным расписанием работы для поощрения сетевых взаимодействий.
- **Латеральные процессы** — особые рабочие соглашения между двумя подразделениями. Например, финансовый и маркетинговый отделы могут определить процесс, в соответствии с которым будут совместно работать над составлением бюджета на следующий год. Этот процесс может содержать соглашение о начале и окончании работ, распределение ответственности, обязанности по выделению

ресурсов, расписание работ и ключевые этапы и т. д. (Подробнее об этих процессах вы узнаете в главе 10 при рассмотрении соглашений о партнерстве.) Такие соглашения обеспечивают структуру и ответственность в дополнение к необходимой гибкости в работе между «силосными башнями».

- **Команды** по своему строению более формальны и структурированы, чем сети. Они могут создаваться для работы над проектами или для решения конкретных задач (например, повышения качества, продвижения инноваций, выполнения задачи).

Мультифункциональные рабочие команды, подобные команде бренда Vizio, упоминавшейся в главе 8, доказали свою эффективность в качестве инструментов интегрирования всех функций и областей практических знаний, требуемых для управления бизнес-единицей. Все взаимозависимые функции представлены в основной команде, главными задачами которой являются формирование стратегии бизнес-единицы и координация усилий по реализации стратегии для достижения целевых результатов. Работа такой команды требует преимущественно аналитических и концептуальных усилий. Фактическое повседневное осуществление намеченных действий возлагается на функциональные подразделения. Но мультифункциональная команда обеспечивает дополнительную ценность за счет согласования отдельных усилий, что способствует повышению скорости работы, сокращению числа ошибок и обнаружению инновационных решений. Рабочая команда с правильным дизайном имеет в своем составе специалистов по всем функциям, необходимым для изготовления конечного продукта. Эти специалисты совместными усилиями предоставляют знания и опыт, необходимые для анализа конкурентной ситуации и более быстрой реализации инновационных решений, чем при движении вверх и вниз внутри «силосных башен».

- **Интегрирующие роли** позволяют одному человеку сводить воедино разные изолированные друг от друга подразделения («силосные башни») для решения конкретных задач. Например, на менеджера по развитию талантов может быть возложена

обязанность координировать усилия по повышению квалификации работников разных функциональных подразделений для обеспечения единства и согласованности в рамках компании в целом. А менеджер, отвечающий одновременно за сбыт и маркетинг, может добиться более тесной координации этих двух направлений.

- **Матричные структуры** — это наиболее сложные и часто неправильно понимаемые инструменты латерального взаимодействия. По этой причине мы рассмотрим их подробнее.

## Недопонятая матричная структура

В аэрокосмической отрасли, где до поры до времени доминировала «силосная» бюрократия, не позволявшая своевременно реагировать на быстро меняющуюся динамику рынка, был придуман термин «матричная структура». Матричная структура собирает разных специалистов в одну бизнес-единицу или команду для совместной работы по развитию бизнеса компании.

Я встречал матричные структуры практически в каждой организации, которую мне приходилось консультировать, но в этих организациях имелось слишком мало менеджеров, действительно понимавших принципы, лежащие в основе создания и работы структуры.



### Бизнес-единицы:

- отвечают за результаты;
- имеют взаимозависимые функции;
- определяют приоритеты и обеспечивают исполнение;
- думают и действуют как одно целое.

### Географические регионы:

- юридическое сопровождение;
- маркетинг;
- доставка товара.



На рисунке показана типичная матричная структура XXI века, более развитая, чем ее предшественницы. Я буду использовать пример своей *alma mater*, Procter & Gamble, для иллюстрации динамики матричной структуры. Матрица отображает отношения между бизнес-единицами (занимающимися в данном примере стиральным порошком Ariel, подгузниками Pampers и кремом для кожи Olay), функциональными подразделениями (рекламой, финансами, снабжением и человеческими ресурсами) и географическими регионами (в данном примере это Европа). Сплошные линии означают прямое подчинение, пунктирные — поддержку или консультационные связи.

Те, кто привык к четкости и ясности бюрократии, испытывают дискомфорт при мысли, что две линии подчиненности сходятся на одном человеке или одном подразделении. Вопрос о том, куда направлять сплошные линии, а куда пунктирные, вызывает жаркие споры во многих корпорациях. Обычно такие споры должны разрешаться ответом на следующий вопрос: отождествления работника с какой единицей вы хотели бы добиться? Если представляется важным, чтобы он отождествлял себя с командой

бизнес-единицы, то это должна быть сплошная линия. Если, с другой стороны, профессиональные обязанности должны быть приоритетными и формировать необходимую бизнес-единице объективную точку зрения, тогда сплошную линию лучше направить к функциональному подразделению, даже если человек работает только в данной бизнес-единице.

Недовольные игроки пытаются расширять власть и контроль в матрице, что часто порождает жалобы наподобие следующих: «обязанности заданы нечетко», «право принимать решения становится предметом ссор», «работники не знают, чьи указания должны выполнять». Такие заявления характерны для тех, кто не понимает базовых принципов построения матрицы.

Вот несколько правил, которые должны соблюдаться в матричной структуре:

- 1. Бизнес-единицы (БЕ) обычно являются центрами прибыли и отвечают за бизнес-результаты.** Функциональные ресурсы направляются в БЕ для использования их оценки в интересах бизнеса. Это помогает БЕ думать и действовать как единое целое и иметь в своем распоряжении все необходимые ресурсы для того, чтобы работать лучше и быстрее (другими словами, чтобы быть самодостаточной для реализации своей ответственности).
- 2. Функциональные подразделения корпорации** играют разные, но исключительно важные роли в матрице. Как организация может гарантировать, чтобы все функциональные ресурсы в БЕ обладали нужными знаниями и опытом? Как избежать неоправданной сложности, по-разному выполняя общие задачи в каждой БЕ? Кто заботится о карьерных интересах функциональных профессионалов, которым сегодня поручено заниматься подгузниками Pampers? В матричной структуре функциональные подразделения должны отвечать на такие вопросы. Функциональные подразделения занимаются развитием технических навыков каждого человека, являются хранителями общих функциональных систем и наставниками и дирижерами карьерного роста профессионалов, работающих в их функциональной области.



**3. Географический регион.** Глобальный рынок способствовал развитию этого дополнительного измерения структуры. Иногда в сочетании бизнес-единиц и функциональных подразделений кроется дополнительная потребность в адаптации деятельности корпорации к уникальным особенностям географического региона. Несмотря на достаточное единообразие современного глобального рынка, на нем по-прежнему существуют проблемы больших расстояний и культурно-правовых различий, требующие решения. Главная задача на уровне региона заключается в управлении доставкой товара, маркетинговой деятельностью и соблюдением правовых норм, имеющих свои особенности на каждой территории. Очевидно, что региональная организация должна устанавливать партнерские отношения с бизнес-единицами и с функциональными подразделениями для совместного осуществления всех этих действий.

Слово *партнер* является ключевым элементом в концепции матрицы. Три измерения матрицы взаимозависимы в процессе деятельности компании. Структура разработана так, чтобы удерживать внимание каждого на бублике, поддерживая диалог, разносторонне изучать вопросы бизнеса и решать проблемы синергетически. Матрица позволяет исследовать долгосрочные и краткосрочные потребности, потребности в индивидуальном и организационном развитии, потребности в уникальных и стандартных решениях. Если одна сторона всегда побеждает в любом из споров, то в действительности вы не имеете никакой матрицы, хотя можете называть этим словом имеющуюся структуру. С другой стороны, если поистине командная работа осуществляется в культуре компании, не так уж важно, к кому направлена сплошная линия, а к кому — пунктирная.

Все жалобы на матрицы, которые мне приходилось слышать, обусловлены низким качеством партнерских отношений. Вместо того чтобы придерживаться четких ролей, описанных выше, организации часто демонстрируют совсем другие типы поведения.

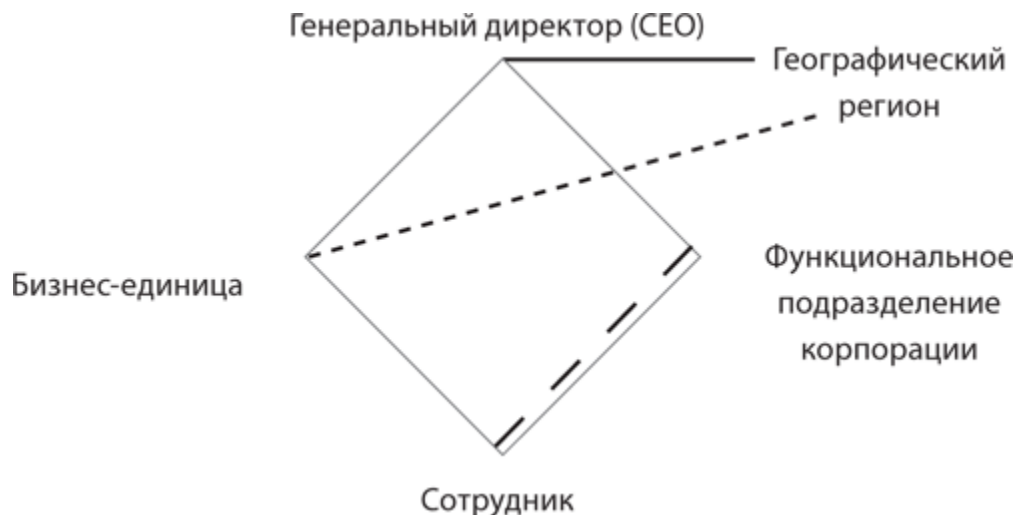
- Бизнес-единицы и/или географические регионы отказываются принимать систему, предлагаемую функциональным

подразделением корпорации, потому что у них «другие потребности».

- Функциональные подразделения корпорации в одностороннем порядке навязывают бизнес-единицам корпоративную систему, непрактичную с финансовой или логистической точек зрения.
- Регионы пытаются управлять своим рынком как центры прибыли и вступают в конфликт с бизнес-единицей.
- Бизнес-единицы отказываются рассматривать вопрос о переводе работника, прикрываясь «интересами дела», даже если этот человек требует (и заслуженно) более широкого поля деятельности.
- Функциональные подразделения корпорации — без консультаций с бизнес-единицами — пытаются проводить сокращения кадров или снижать издержки, чтобы продемонстрировать директору компании «улучшение показателей».

Теперь вы получили представление о ситуации, когда люди, имеющие хорошие намерения, отвлекаются на дырку от бублика. Без истинно партнерских отношений матрица может оказаться сложной структурой, вызывающей разочарование. Менеджеры, привыкшие к четким обязанностям в своих бюрократиях и процветавшие в командно-административной системе, будут непрерывно испытывать дискомфорт, работая в матричной структуре. Это одна из причин, по которым Гэлбрайт и его коллеги ставят матрицу на первое место по сложности и затратам усилий менеджеров среди инструментов увеличения латеральных возможностей.

Имеется еще один «кусочек» матричной структуры, к которому я еще не обращался. Он часто остается без внимания во многих корпорациях.



Как показывает эта диаграмма, генеральный директор (CEO) (или начальник подразделения, или исполнительный директор) — главный элемент матрицы, особенно если другие ключевые лидеры являются новичками в команде или организации. Если сотрудники трех измерений матрицы не могут прийти к согласию в вопросах сокращения издержек, управления карьерным ростом или проведения маркетинговой кампании, то должен быть кто-то, кто сдвинет проблему с мертвой точки. Таким образом, важнейшая роль, предусматривающая разрушение оков и окончательные решения, возлагается на исполнительного директора. Со временем три группы и их лидеры смогут наладить синергетический диалог и поиск решений, но клапан (человек, принимающий окончательное решение) необходим на случай, если все остальное не сработает.

**Из российского опыта:** Любой хороший руководитель мечтает об инициативных сотрудниках, готовых не только предложить идею, но и воплотить ее в жизнь. Среди сотрудников любой компании бродят различные идеи, способные принести бизнесу реальные выгоды и преимущества, но зачастую все ждут «героев», которые воплотят эти идеи.

Руководители компании «DPD в России», занимающейся доставкой грузов от двери отправителя до двери получателя (в России и за рубежом), — генеральный

директор Николай Войнов и директор по персоналу Елена Арефьева решили создать условия для появления таких героев изнутри компании.

— Мы решили мотивировать сотрудников к тому, чтобы они предлагали интересные идеи и воплощали их, — рассказывает Елена. — Мы разработали правила работы проектных групп, в соответствии с которыми любой сотрудник может инициировать проект и возглавить его. Для этого он должен подать заявку в проектный комитет, куда входят руководители различных направлений. В заявке указываются цель проекта, сроки его реализации, предполагаемый состав проектной группы и обоснование, которое может быть подтверждено либо экономически, либо теми преимуществами, которые получит компания в результате реализации проекта.

За два с лишним года проектный комитет рассмотрел десятки заявок, многие из которых были реализованы.

Два примера.

**1. Корпоративный портал.** Проявила инициативу и возглавила проект начальник отдела поддержки продаж, по своим должностным обязанностям не имеющая никакого отношения к внутренним коммуникациям.

В проектную группу вошли руководители и сотрудники различных подразделений (департамент обслуживания клиентов, департамент информационных технологий, департамент персонала).

Проект был направлен на решение нескольких задач.

- Увеличить скорость и точность информирования сотрудников во всех филиалах о важных событиях и мероприятиях внутри компании.
- Минимизировать потери времени при поиске информации.
- Повысить качество обслуживания клиентов.
- Способствовать быстрой и комфортной адаптации новых сотрудников в компании.

- Влиять на формирование корпоративной культуры.
- Построить эффективные горизонтальные информационные связи между подразделениями компании.
- Повысить управляемость компании за счет организации эффективной обратной связи с персоналом.
- Автоматизировать рутинные операции и тем самым увеличить количество рабочего времени для выполнения значимых задач.

Чтобы сделать портал живым и побудить сотрудников пользоваться им, многие вопросы решались на «всенародном» обсуждении (какие разделы должны быть на портале; каким должен быть интерфейс того или иного раздела; какой должна быть этика общения на портале и т. п.).

Были предприняты определенные «рекламные» шаги с целью привлечь внимание сотрудников и сформировать культуру пользования порталом. За 10 дней до открытия портала был объявлен конкурс фотографии домашнего питомца с символикой DPD с размещением всех фотографий-участников — ну и конечно победителей — на портале.

Это был настоящий бум! В результате получилась потрясающая фотовыставка, а у отдела рекламы появилось множество свежих идей по продвижению бренда DPD.

Второе мероприятие — в день открытия портала все подразделения компании получили торты, сделанные в виде странички портала.

Теперь у компании нет проблем с тем, чтобы услышать мнение сотрудников по любым вопросам или провести голосование.

Результаты голосований публикуются на портале, решения принимаются на их основе. Вот яркий пример.

Маркетологи разработали новый вид служебного пропуска.

При обсуждении предлагаемых вариантов мнения руководителей разошлись. Тогда было решено провести «всенародное» голосование на портале, в результате которого был выбран вариант пропуска, изначально отвергнутый генеральным директором.

**2. Обратная тара. Кейджи.** Возглавил проект директор по операциям в Москве. В проектную группу вошли руководители и сотрудники различных подразделений, в том числе и один из функциональных топ-руководителей.

Идея проекта: использовать многоразовую транспортную упаковку для обеспечения сохранности дорогостоящих и хрупких грузов.

Ожидаемый эффект от реализации проекта: снижение выплат за поврежденные грузы, укрепление имиджа «DPD в России» как надежного перевозчика.

— На первый взгляд, все очевидно и просто, — комментирует Елена. — Цель понятна: покупаем кейджи и начинаем перевозить в них дорогостоящие и хрупкие грузы. Но чтобы это сделать, необходимо разработать и реализовать в нашей информационной системе сложный процесс учета перемещения кейджей по транспортной сети.

В результате реализации проекта компания привлекла несколько крупных клиентов — дистрибьюторов мобильных телефонов и компьютерной техники. Также на 19% снизились выплаты за поврежденные грузы.

Проектные группы помогают сотрудникам развивать лидерские и управленческие качества и навыки работы в команде. Все члены проектной группы, невзирая на должности и регалии, в рамках работы в проектной группе подчиняются руководителю проекта и действуют в соответствии с задачами и сроками, которые он ставит.

*Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов*

## Заключение: сложность обеспечивает процветание

В этой главе мы исследовали возможности, к которым должна обращаться организация в условиях, когда глобальный рынок предъявляет к ней все более сложные требования. Те организации, которые смогут выдержать испытание сложностью, выживут. Те, которые не смогут, вероятно, исчезнут в течение нескольких следующих лет. Удовлетворение потребности в сложности означает, что у вас будут самодостаточные сотрудники и подразделения, обладающие необходимыми ресурсами, структурой и гибкостью для лучшего реагирования на изменяющиеся требования рынка, чем у конкурентов. Рассмотренные здесь инструменты помогут вам получить правильные ресурсы, которые будут на правильных местах правильно работать вместе.

- Направить актуальную информацию к месту действия — значит повысить способность человека принимать правильные решения и справляться с проблемами в точке возникновения.
- Использовать мультифункциональное карьерное развитие — значит наделить ключевых работников еще большими умениями и знаниями для понимания ситуации, разработки стратегий, налаживания взаимодействия и быстрого и эффективного решения наиболее сложных проблем.
- Расширить умения менеджеров в работе с проблемами пограничных взаимодействий — значит позволить организации экспоненциально повышать свою эффективность.
- Развитие латерального сотрудничества между бизнес-единицами, функциональными подразделениями и географическими регионами способно сделать нормой высокий уровень партнерства, которое значительно улучшит адаптационные возможности вашей организации и удлинит ее жизненный цикл.

## Глава 10

# Развитие синергетического партнерства

*Одни люди стремятся брать. Они стремятся к деньгам, власти или престижу. При определенной настойчивости и удачливости они могут получить то, чего хотят. Другие люди стремятся давать. Они хотят предоставлять возможности, рост и независимость другим. Удачливы они или нет, они смогут добиться того, к чему стремятся. Они найдут возможность помочь людям расти. Когда «берущие» получают то, что хотят, обычно это происходит за счет других. Когда «дающие» получают то, что хотят, то и другие люди процветают вместе с ними... Только к ним направляется поток любви без каких-либо усилий с их стороны. Люди хотят работать с ними и для них.*

К. Терри Уорнер

*Система подобна мелодии. Она определяется не отдельными звуками, а отношениями между ними.*

Питер Друкер

В предыдущих двух главах я излагал аргументы в пользу развития в вашей компании самодостаточных людей и организационных единиц. Теперь мы переключим наше внимание на развитие синергетического партнерства. «Что? — спросите вы. — Сначала от нас требуют самодостаточности, а затем установления партнерских отношений с аутсайдерами?» Именно так! Но речь здесь идет не о самодостаточности *или* партнерстве. Современный глобальный рынок требует и того, и другого. Синергетическое партнерство фактически



расширяет ваше влияние (и таким образом повышает вашу самодостаточность) в экосистеме стейкхолдеров, в которой вы работаете.

## Принципы и инструменты синергии

Естественный закон синергии гласит: целое больше суммы частей. Из этого закона вытекает важное следствие: попытка оптимизировать каждую часть по отдельности не обеспечит оптимизации целого. Обратившись к корням родственного слова *synergism* (синергизм), мы сможем выделить в нем три элемента:

**syn** — подобный, похожий, согласованный,

**erg** — единица работы или энергии,

**ism** — связанный общим фактором.

Из этого определения мы видим, что синергия не создается простым суммированием элементов, она возникает при объединении элементов *иным способом*. Решающее значение имеет не количество ресурсов, которыми вы обладаете, или ценность каждого отдельного элемента, а способ, которым они объединяются. Этим объясняется, почему одна организация сокращает количество работников, но не добивается повышения производительности труда или прибыльности, а другая, делая то же самое, не только повышает прибыльность, но и строит доверительные отношения.

Например, по мере развития бизнеса Procter & Gamble в Европе новые технологии и меняющиеся условия рынка делали некоторые производственные предприятия компании устаревшими. В частности, предполагалось закрыть завод в городе Ньюкасл, вошедший в состав P&G в начале 1950-х годов. Это означало, что 250 работников завода должны быть уволены или переведены на работу в другое место.

Директор завода Тони Тернбулл, цитируя бывшего президента компании Ричарда Дюпре, заявил своей команде менеджеров: «Если мы действительно верим в то, что интересы наших работников неотделимы от интересов компании, то как тогда следует понимать наше намерение закрыть завод?» Потребность работников, как справедливо рассудило руководство завода, — иметь работу, поэтому обязанность руководства — позаботиться об их трудоустройстве. При

заводе было открыто временное бюро по трудоустройству увольняемых работников. Менеджеры в свое рабочее время давали консультации тем, кто попал под сокращение. Они лично посещали других работодателей и предлагали им познакомиться с послужными списками бывших сотрудников и провести с ними собеседование в офисе P&G.

В конце концов все уволенные были трудоустроены на ближайших предприятиях, и свои чувства к руководителям завода они выразили следующими словами: «Мы хотели бы остаться в P&G, но вы можете гордиться своей компанией — вы действовали в духе Procter».

Тони Тернбулл сумел изменить взаимоотношения P&G со стейкхолдерами, чтобы сохранить доверие в ситуации, которую многие бы назвали «проигрышной».

Ключевое значение для конкуренции на глобальном рынке имеет *изменение природы ваших взаимоотношений — того, как вы взаимодействуете со стейкхолдерами*. В этой главе мы рассмотрим некоторые личные и организационные принципы, которые научат вас развивать синергетические партнерства.

## Быть партнером

Несколько лет назад одна крупная компания (назовем ее Alpha) поместила в газете полностраничное рекламное объявление. Оно начиналось следующими словами: «Мы хотели бы поблагодарить наших лучших поставщиков со всего мира». Затем были перечислены 152 поставщика, которых Alpha назвала «Поставщиками года». Внизу страницы располагалась следующая заключительная фраза: «Работаем совместно на благо потребителей, используя превосходные товары Alpha».

На случайного читателя признание заслуг наилучших поставщиков Alpha могло бы произвести впечатление, но у тех, кто лучше знали ситуацию, это объявление вызвало ироничную усмешку. Всего два года назад Alpha разорвала контракты со многими из этих поставщиков и потребовала заключения новых соглашений о поставках по более низким ценам. В период конфликта один из поставщиков Alpha спросил меня: «Можем ли мы быть уверены, что

они не проделают тот же самый фокус через шесть месяцев? Ведь они расторгли официально заключенный договор и сделали нам предложение на менее выгодных условиях. Они вполне могут сделать то же самое снова. Они подорвали наше доверие к ним».

Несмотря на возмущение, эта компания и большинство других поставщиков Alpha проглотили обиду и снизили цены. Но зато поставщики решили компенсировать свои потери иным способом. Один из них сказал мне: «Мы просто снизим качество используемых материалов». Позднее я прочитал следующее высказывание одного отраслевого эксперта: «Я не знаю ни одного крупного поставщика, который станет поставлять Alpha лучшие изделия, потому что она предложит за них самые низкие цены».

Обратите внимание, насколько были преданы эти «партнеры» «совместной работе на благо потребителей». Каким же был реальный итог ситуации? Действительно ли снижение цен в контрактах с поставщиками и полностраничная реклама помогли бизнесу Alpha? В краткосрочном периоде Alpha в самом деле сэкономила миллионы долларов, но ее позиция на сегодняшнем рынке непрерывно ослабевает, потому что мнение потребителей о низкокачественных товарах не изменилось, а топ-менеджмент Alpha отчаянно стремится к извлечению все большей прибыли.

Назвать себя партнером — не значит стать им в действительности. Вот почему первый принцип формулируется так: партнером надо *быть*. Ваш характер, ваши ценности, ваша модель поведения, то есть ваша истинная суть, должны быть связаны с работой ради достижения взаимных выгод с другими людьми. «Все, с кем вы работаете, — это ваши партнеры, — говорил президент Saturn Corporation Скип Ле Фов. — Вы сможете добиться гораздо большего, если будете воспринимать их именно так». В то время когда Скип возглавлял Saturn на стадии начального развития, он сумел наладить синергетическое партнерство с проводившейся в их городе конференцией UAWU (профсоюза работников автомобильной промышленности), 9000 делегатов которой представляли другие предприятия General Motors, сотни розничных дилерских салонов во всех уголках США и просто тысячи владельцев автомобилей Saturn. На пике успеха Saturn был третьей по объемам продаж моделью автомобиля на американском рынке.

Каких результатов могли бы добиться вы, если бы вместо отношений по принципу «выиграл-проиграл» имели бы настоящих партнеров, которые добровольно направляли бы вам свои ресурсы (финансы, людей, технические инновации, услуги, идеи), когда у вас возникала бы потребность? Вот пример двух лидеров, которые сумели установить настоящие партнерские отношения, принесшие замечательные плоды.

В конце 1980-х годов председатель совета директоров Walmart Сэм Уолтон и исполнительный директор Procter & Gamble Джон Смейл договорились добиваться согласованности бизнес-систем друг друга в расчете на то, что это улучшит финансовые показатели работы обеих компаний. Чтобы инициировать процесс улучшений, несколько менеджеров P&G из отделов рекламы, информационных услуг, логистики, сбыта, производства, дистрибуции и финансов перебрались вместе с семьями из Цинциннати (родной город P&G) в Бентонвилль, где располагается штаб-квартира Walmart. Они образовали целевую группу вместе со своими коллегами из Walmart. Их задача была простой: изучить, как ведет свой бизнес каждая компания, и разработать идеально согласующиеся между собой системы для лучшего обслуживания потребителей, покупающих продукцию P&G в магазинах Walmart.

Такая задача выглядела вполне логичной, но производители и ритейлеры в индустрии потребительских товаров традиционно конкурировали между собой за более высокую норму прибыли. Как могли быть устранены предпосылки для конкуренции в этом исключительно важном проекте?

В первый день работы новой команды в Бентонвилле в ее офис в 8:02 утра явился «Мистер Сэм» Уолтон собственной персоной — без предварительного уведомления! Увидев, что многие кабинеты пусты, он спросил у секретарши: «А где же люди из P&G? Я хотел представить их нашей

команде». Ему объяснили, что они задержались в банке из-за трудностей с получением ипотечных кредитов. По-видимому, местный банк не горел желанием выдавать кредиты такому большому числу приезжих.

Сэм немедленно позвонил в банк и сказал: «Привет, я Сэм Уолтон. Насколько я понимаю, у некоторых коллег из P&G возникли сложности с получением ипотечных кредитов. Эти люди — мои деловые партнеры. Что мы можем сделать, чтобы они получили кредиты как можно быстрее?» Неудивительно, что после этого просьбы заявителей были немедленно удовлетворены!

Те, кто знали Сэма Уолтона, скажут вам, что такие действия были совершенно в его духе. Его поведение показывало, насколько серьезно он относится к новому партнерству. Для него не существовало разграничительной линии между Walmart и P&G: их бизнес был его бизнесом. Мышление Сэма Уолтона, направленное на поиск взаимовыгодных решений, закладывало основу для взаимовыгодного партнерства.

Один из членов команды менеджеров P&G рассказывал мне: «Нас поразило, что Сэм отложил свои дела, чтобы прийти нам на помощь и дать нам почувствовать, что все мы члены одной команды. Он постоянно мотивировал нас к тому, чтобы мы заботились об интересах друг друга». С того дня менеджеры обеих компаний стали реально сотрудничать друг с другом во имя достижения общей цели. Они провели немало изменений, которые, хотя и не были идеальными, во многом способствовали удовлетворению потребителей. Маркетинговые планы и мероприятия по стимулированию сбыта обеих компаний тщательно координировались, чтобы направлять потребителям более точные и унифицированные сообщения. Работа систем доставки также была тщательно согласована, чтобы сделать перемещение товаров из цеха до прилавка более легким и безопасным. Информационные системы были упрощены, чтобы

обеспечить более быстрое получение необходимых данных и облегчить подготовку отчетов.

Усовершенствования позволили объединенной организации P&G-Walmart доставлять коробку порошка Tide или тюбик зубной пасты Crest с завода в магазин в наилучшем состоянии, с минимальными издержками и с невиданной ранее быстротой. Более эффективный канал позволил вполнину сократить запасы на складах, и оба партнера высвободили часть капитала. Часть сэкономленных издержек была передана потребителям в виде более низких, чем у конкурентов, розничных цен. Через 12 месяцев после начала функционирования новой системы объем товаров P&G, продаваемых в магазинах Walmart, вырос на 50%! Благодаря новой системе оба партнера оказались в значительном выигрыше.

Скрытой пружиной партнерства стало взаимное доверие двух руководителей, которое передавалось подчиненным. Джон Смейл перевел нескольких ключевых менеджеров в штаб-квартиру партнера. Сэм Уолтон сделал своей целью помочь бывшим обитателям Цинциннати обзавестись домами и наладить рабочие отношения в Бентонвилле. Синергетическое партнерство не создается людьми, занимающимися разной работой. Такое партнерство начинают ключевые игроки, доверяющие друг другу и достойные доверия.

## Ради успеха друг друга

В течение нескольких лет моя жена Чарли и я организовывали семинары по лидерству во время рафтинг-экспедиций по бурным рекам. Темы семинара и физическая реальность спуска по реке создали уникальную учебную лабораторию. Один из первых уроков, которые получает каждая команда, плывущая на плоту, заключается в реальности того, что «мы в одной лодке». Те, кто находятся в задней части рафта, не могут сказать тем, кто находится в передней: «У вас там проблема. Мы подождем, пока вы выровняете нос». В ходе каждой экспедиции команда очень быстро начинала заботиться об общем

успехе и делать все, что велел проводник, чтобы удержать судно на плаву.

В бизнесе принцип «мы в одной лодке» столь же справедлив, как и при сплаве по реке. Синергетическое партнерство требует такого же типа преданности делу и готовности пожертвовать своим благополучием ради благополучия других, поскольку предполагает: заботясь о себе, мы одновременно должны заботиться и о наших партнерах.

Отличный пример дает история взаимоотношений Скипа Ле Фова с розничными торговцами. Верный своим убеждениям, Слип полагал, что Saturn сможет достичь большего, если станет обращаться со своими розничными дилерами как с партнерами по бизнесу. На языке Saturn внешние агентства назывались ритейлерами (а не дилерами). Как только какая-то фирма становилась ритейлером Saturn, ее руководителей приглашали в Спринг-Хилл, чтобы обучить по программе «Ориентация членов команды Saturn». Такие понятия, как ценности обслуживания потребителя, качество товара и командная работа рассматривались применительно и к розничной торговой единице, и к производственной бригаде. Слип Ле Фов организовывал регулярные встречи с участниками розничной сети, чтобы те информировали друг друга о происходящем внутри и вокруг Saturn и искали пути оказать друг другу необходимую помощь.

На одной такой встрече в 1993 году ритейлеры Saturn захотели узнать, как скоро на заводе в Спринг-Хилл начнет работать третья производственная смена. «У нас никогда не бывает достаточно машин, — пожаловался один ритейлер. — Мы продали все стоявшие на нашей площадке. Единственная оставшаяся машина для тест-драйва — моя собственная. Нашим потребителям приходится неделями ждать заказанные автомобили».

Слип ответил, что General Motors никогда не позволит ему организовать третью смену, пока Saturn не перестанет быть

убыточным предприятием. «Мы выполняем свои обязательства перед GM, но получать прибыль сможем не раньше, чем через год».

Ритейлер спросил: «Сколько денег вам нужно, чтобы рассчитаться с долгами?»

«Около 13 миллионов долларов», — ответил Скип.

Быстро подсчитав объем годовых продаж, ритейлер заявил: «Это составляет около 140 долларов на одну машину, или 1% от цены продажи. Если мы будем возвращать вам по 140 долларов с каждой проданной машины, можем ли мы рассчитывать, что третья смена будет создана?»

Скип с готовностью согласился и передал предложение руководству GM. Третья смена была организована, объемы продаж резко возросли, и надбавка к цене в 1%, добровольно возвращаемая ритейлерами, позволила Saturn стать прибыльным предприятием на год раньше запланированного срока. Стремление помогать друг другу принесло выгоды обеим сторонам как партнерам.

## Согласование повседневных приоритетов

Добрая воля, проявленная партнерами в соответствии с их добрыми намерениями, часто ослабевает под грузом повседневных проблем. Дела идут не так, как планировалось, люди начинают судорожно искать способы адекватно отреагировать на ситуацию, и иногда усилия партнеров не согласуются и даже идут во вред друг другу, что вынуждает заново расставлять приоритеты и согласовывать свои действия. Один из моих клиентов, назовем его Pharma, разработал новую стратегию и хотел ускорить ее реализацию. Руководители подразделений, отвечающих за развитие Pharma, собрались на четырехдневный семинар, чтобы наметить план интегрированных действий по реализации стратегии. Вот какой процесс они использовали на протяжении этих четырех дней.

**Этап 1. Определить индивидуальные действия, которые помогут реализовать стратегию организации.** Составляющие



стратегии Pharma были распределены по 16 категориям (создание новых лекарств, удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров — пациентов, поставщиков, розничных торговцев и т. д., обеспечение качества, глобальная командная работа и т. п.). Каждый менеджер выбрал несколько категорий, в которых мог бы принести наибольшую пользу в наступающем году, и наметил от трех до шести действий, которые должен был осуществить.

**Этап 2. Согласовать запланированные действия со своей функцией.** Малые функциональные группы собирались вместе, чтобы предоставить друг другу обратную связь по намеченным приоритетам. Каждый член команды узнавал от своих коллег следующее:

- какие приоритеты, по их мнению, обеспечат наибольшие стратегические выгоды;
- какие приоритеты показывали сильные стороны функциональных подразделений;
- какие приоритеты (или их подпункты) требовали внимания, поскольку не были согласованы со стратегией, нуждались в изменении или казались не соответствующими функции.

**Этап 3. Выбрать наивысшие приоритеты на основе анализа персональных действий.** Используя обратную связь, полученную на этапе 2, члены команды заново оценивали свои действия с учетом их потенциальной выгоды и трудности реализации. В итоге они выбирали от трех до шести приоритетов для дальнейшей работы.

**Этап 4. Включить приоритеты в индивидуальный план действий.** Члены команды составляли план, предусматривавший от трех до шести конкретных действий. Действия отображались на схеме таким образом, чтобы показать:

- что нужно предпринять;
- причину, по которой действие стратегически важно;
- возможности, которые следует использовать, или препятствия, которые нужно устранить;
- необходимые ресурсы (люди, деньги, время и т. п.);
- ожидаемые измеримые результаты.

**Этап 5. Проанализировать план индивидуальных действий с коллегами из других функциональных областей.** Были составлены группы из сотрудников разных функциональных подразделений для рассмотрения планов действий каждого члена команды. Каждый план вывешивался на стене, и члены группы подходили, читали и высказывали свои мнения. Затем группа проводила обсуждение по трем пунктам:

- содержат ли действия потенциальные синергии?
- имеются ли предпосылки для конфликтов?
- требуют ли наивысшие приоритеты привлечь кого-то еще для изменения представленных планов действий?

После обсуждения сотрудники видоизменяли и уточняли свои планы.

**Этап 6. Запланировать согласование плана действий на персональном уровне.** Члены команды предполагали возможные реакции на планы действий со стороны руководителей, коллег и непосредственных подчиненных. Они намечали конкретные действия, которые требовалось предпринять для получения поддержки от этих ключевых стейкхолдеров.

**Этап 7. Запланировать согласование плана действий на организационном уровне.** Кросс-функциональные группы, используя метод мозгового штурма, искали способы вовлечения КАЖДОГО сотрудника Pharma в согласование их усилий со стратегией. Каждая группа направляла свои рекомендации генеральному директору Pharma, который, в свою очередь, обсуждал эти рекомендации с командой топ-менеджеров и решал, какие действия действительно следует осуществить.

На следующий год Pharma сумела превзойти поставленные перед ней высокие цели. Число проектов, доведенных до конца, оказалось выше ожидаемого. Количество партнерств и альянсов значительно выросло. Наиболее важные проекты осуществлялись с не виданной ранее быстротой. Pharma сумела добиться выдающихся результатов, потому что партнеры согласовывали свои позиции для реализации намеченных действий.

# Формирование приверженности партнерству

Вспомните, что одним из инструментов, описанных Джеем Гэлбрайтом, являются латеральные процессы, отражающие соглашение двух или более организационных единиц о совместной работе. Чтобы способствовать этому процессу, я использую инструмент, который называется соглашением о партнерстве.

Формирование соглашения о партнерстве — синергетический процесс, который можно использовать для улучшения и гармонизации любых рабочих отношений. Например, менеджером и/или командой и отдельными сотрудниками. Он может оказаться эффективным инструментом согласования интересов вашей организации с интересами ее внешних стейкхолдеров.

Соглашение о партнерстве предоставляет структуру для выработки договоренностей и обязательств в четырех важнейших областях:

- 1. РЕЗУЛЬТАТЫ:** *какие* результаты должны быть достигнуты, *когда* и *почему*. Их можно классифицировать как:
  - бизнес-результаты;
  - уровни обслуживания;
  - финансовые цели;
  - сроки выполнения и промежуточные показатели;
  - связь с задачами, видением, ценностями, стратегией, целями и приоритетами;
  - «почему» определяется последствиями для организации и отдельных сотрудников в случае достижения или не достижения результатов.
- 2. ОЖИДАНИЯ:** *как* партнеры (два или более) будут работать вместе для достижения требуемых результатов;
  - *кто* за выполнение каких работ отвечает;
  - *как* задан процесс;
  - *каких ценностей* следует придерживаться;
  - другие правила (что нужно и чего нельзя делать), определяющие отношения.

3. **РЕСУРСЫ:** инструменты и люди, требуемые для обеспечения результатов;

- бюджет;
- персонал;
- конкретные члены команды;
- помещения;
- оборудование;
- обязательства по выделению времени.

4. **МОНИТОРИНГ:** согласованные расписание и методологии отслеживания продвижения к желаемым результатам. Партнерам необходимо ответить на один вопрос: «Как долго мы можем позволить делам идти своим чередом, прежде чем нам потребуется убедиться, что все в порядке?» Мониторинг предусматривает наличие соглашений:

- о периодичности докладов и отчетов (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и т. д.);
- об используемых метриках (как мы будем измерять результаты).
- о сборе данных (обратная связь от стейкхолдеров, финансовые данные, качественные показатели, прочее).

На первый взгляд, в соглашении о партнерстве нет ничего сложного. Вы можете сказать, что четыре элемента — проявления здравого смысла. Но у большинства моих клиентов соглашения о партнерстве не являются распространенной практикой.

Вот пример реального соглашения о партнерстве, заключенного между Shell Oil Company и одним из ее подрядчиков.

Еще несколько лет назад Shell ежегодно тратила по 30–50 млн долларов на покупку и замену резервуаров для хранения нефти. Chicago Bridge and Iron (CBI), один из крупнейших подрядчиков Shell, предложила ей создать партнерство, приносящее выгоды обеим корпорациям. CBI заявила своим потребителям из Shell: «Вы проводите

конкурсы на поставку нужных вам резервуаров, а мы всегда выигрываем 75% всех контрактов. Неужели вы не заинтересованы в настоящем партнерстве с нами?» Менеджеры Shell были заинтересованы, но смотрели на такую перспективу с легким скепсисом. Что в действительности понимала CBI под «настоящим партнерством?» CBI хотела получить все 100% заказов Shell? «Так что же, сложить все яйца в одну корзину?» — спрашивали себя менеджеры Shell. Тем не менее они осторожно согласились обсудить этот вопрос.

Представители двух компаний провели три встречи, на которых они обменялись своими взглядами на желательные принципы и практики ведения бизнеса. Они уделили особое внимание тому, как каждый работает со своими поставщиками и потребителями. Они также обсудили свои технические стандарты проектирования и строительства нефтехранилищ. Оказалось, что их ценности, технические стандарты и компетенции хорошо согласуются друг с другом.

Обе стороны решили, что готовы сотрудничать на принципах соглашения о партнерстве, но при этом отдавали себе отчет в необходимости отказаться от каких-то своих прошлых представлений и практик и начать работать по-новому.

CBI и Shell назначили по одному менеджеру для работы исключительно над этим партнерством. В первую очередь менеджеры занялись тендерами на выполнение работ. Они отнимали много времени, были затратными и не очень эффективными. Например, предложение по нефтяному резервуару могло проходить полный цикл инженерного анализа по четыре-пять раз: сначала у каждого из потенциальных поставщиков, а затем у Shell. При этом Shell приходилось платить за проведение каждого такого анализа. Партнеры договорились, что в будущем все эти работы будет выполнять только CBI. Одно это решение помогло Shell экономить по 1 млн долларов в год!

Затем СВІ предложила Shell: «Вместо того чтобы называть нам габариты и материалы, из которых вы хотите изготавливать резервуары, просто сообщите, какое количество нефти вы хотите хранить. Позвольте нам самим предложить вам наилучший способ качественного выполнения работы по минимально возможной цене». Для менеджеров Shell это выглядело привлекательно, но где гарантия того, что такая сделка действительно окажется для них самой выгодной из всех возможных? Тогда СВІ согласилась раскрывать все финансовые и иные детали предложений, как если бы она работала на открытом рынке.

Вот резюме соглашения о партнерстве, принятого Shell и СВІ:

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

- Хранение желаемого количества нефти по минимально возможной цене.
- Качественные и надежные нефтехранилища.
- Целевая единовременно выплачиваемая сумма общих затрат.
- Выгодный для обеих сторон уровень рентабельности.

### **ОЖИДАНИЯ**

- Shell больше не задает требуемые габариты и не определяет используемые материалы.
- СВІ раскрывает финансовые и иные детали проекта, как если бы она подавала свои предложения на открытом рынке.
- СВІ устраняет из своего предложения любые пункты о непредвиденных обстоятельствах.

### **РЕСУРСЫ**

- СВІ и Shell выделяют по одному менеджеру, которые должны заниматься исключительно вопросами данного партнерства.

- CBI самостоятельно выполняет инженерный анализ проекта.

## **МОНИТОРИНГ**

- Команда из менеджеров обеих компаний собирается раз в квартал для рассмотрения достигнутых результатов.
- Любое отклонение по прибыли или совокупным затратам разделяется в пропорции 50:50 между CBI и Shell.
- Через год после начала работы по соглашению о партнерстве Shell сэкономила 9 млн долларов из своего годового бюджета на нефтехранилища, составляющего 42 млн долларов. CBI увеличила свои продажи Shell на 25%.

Задумайтесь о потенциальных выгодах, которые вы и ваши внешние стейкхолдеры сможете получить от таких соглашений в будущем: прорывные достижения в медиаальянсах, в торговых соглашениях, в юридических договорах, в исследованиях, в надежности производства, в повышении качества и в сокращении длительности циклов. Как нетрудно заметить, реальная польза соглашений о партнерстве в том, что они помогают вам и вашим партнерам формировать новые отношения, способствующие всем вам успешно двигаться вперед.

## **Мобилизация для помощи друг другу в трудные времена**

Наконец, последний принцип, относящийся к синергетическим партнерствам, не может быть разработан сам по себе. Он возникает естественным образом как результат действия других принципов синергетического партнерства и предполагает нечто совершенно противоположное тому, с чем пришлось столкнуться одному из моих клиентов.

«Несколько лет назад мне довелось работать под началом человека, который олицетворял полную противоположность всему тому, о чем вам приходилось

читать в книгах о лидерстве. Он был чрезмерно требовательным, не прощал ошибок и всегда хотел от нас большего. У него не было времени заниматься нашими проблемами и потребностями. Если мы хотели сохранить свои рабочие места, мы должны были работать не разгибая спины. Вот так.

Однажды в пятницу в конце нашей смены он подошел к каждому из нас и спросил, не могли бы мы в качестве личного одолжения остаться поработать сегодня на час или два. Он не имел полномочий платить сверхурочные и не мог приказывать нам задержаться. Но он оказался в трудном положении и спрашивал нас, не могли бы мы помочь ему. Каждый из нас вежливо ответил, что сегодня не имеет такой возможности. Мы надели пальто и направились к проходной завода, оставив его наедине с его проблемами».

В противоположность этой истории те, кто устанавливает действительно партнерские отношения, всегда находятся в курсе потребностей своих стейкхолдеров и мобилизуют себя и ресурсы своей компании, когда видят, что другие оказываются в трудном положении. Такие ситуации не могут быть придуманы, и они действительно показывают, какова ценность настоящего партнерства. Вот пример.

Через несколько дней после атаки террористов на здания Всемирного торгового центра 11 сентября 2011 года в Нью-Йорке был организован крупный благотворительный концерт в помощь семьям жертв теракта. В концерте согласились принять участие такие звезды, как Селин Дион и Брюс Спрингстин. За два дня до концерта компания, которая должна была организовать сбор пожертвований по телефону, объявила, что не сможет выполнить эту работу. Задача была слишком сложной, времени слишком мало, а людей, согласившихся работать сверхурочно, недостаточно — так объяснило руководство. В отчаянии организаторы концерта обратились к финансовой корпорации Capital One



с просьбой взять на себя осуществление телефонных транзакций. Исполнительный директор Ричард Фэйрбанк и президент корпорации Найджел Моррис направили сообщение по e-mail, в котором спрашивалось, не найдется ли среди сотрудников некоторого количества добровольцев, готовых безвозмездно поработать двое суток. За несколько часов они получили согласие от 7000 волонтеров (приблизительно 40% всех американских сотрудников корпорации). Совместными усилиями они быстро организовали осуществление транзакций и приняли во время концерта более 300 000 звонков, что позволило собрать пожертвования на сумму свыше 150 млн долларов.

Одна компания, столкнувшись с трудностями, опустила руки и отошла в сторону. Capital One, напротив, отреагировала на трудности активными действиями. В рекламе Capital One утверждает, что одна из ее сильных сторон — готовность помочь клиентам, когда не может помочь никто другой. Она охотно принимает на работу людей, которые с удовольствием занимаются безвозмездным оказанием различных услуг населению. Имея такой ресурс, в случае необходимости Capital One быстро мобилизуется для помощи партнерам, оказавшимся в кризисной ситуации.

Еще один пример помощи попавшим в беду партнерам дает завод Honda Motor Company в Огайо. Корпоративная философия Honda предусматривает установление пожизненных отношений с поставщиками. Однако Honda даже выходит за рамки таких договорных партнерских отношений. В ее штате есть сотрудники, которые занимаются исключительно помощью поставщикам, сталкивающимся с проблемами в области качества, проектирования или производства. Когда один поставщик стал с трудом справляться с объемом получаемых заказов, Honda направила к нему команду специалистов, которые работали у него в течение девяти месяцев, пока не

выправили ситуацию.

Почему же Honda так активно инвестирует в благополучие своих поставщиков? Потому что она знает: ее успех тесно связан с их успехами. Повседневные приоритеты компании четко согласуются с приоритетами поставщиков, так что при возникновении у партнера непредвиденных проблем сотрудники Honda мобилизуются на необходимую помощь.

Некоторые компании обнаруживают, что синергетическое партнерство может быть создано даже там, где прежде практически не было никаких деловых отношений. Вы можете получить помощь от нового партнера, когда она вам действительно понадобится.

Том, генеральный консультант крупной компании по производству потребительских товаров, являлся также отраслевым представителем производителей аэрозолей в стальных баллончиках. Серьезной проблемой, стоящей перед отраслью, стали сбор и утилизация баллончиков. Компании, занимавшиеся утилизацией металлических отходов, не хотели перерабатывать баллончики, выпускающие в атмосферу газы, способствующие разрушению озонового слоя Земли. Совет отрасли попросил Тома подыскать кого-нибудь, кто согласился бы заняться переработкой.

Проанализировав вышеизложенные принципы, Том решил встретиться с директором крупной компании, занимающейся переработкой отходов. Войдя в кабинет, он сразу изложил цель визита: «Я пришел к вам по поручению производителей аэрозолей, желающих выяснить, не сможем ли мы найти взаимовыгодный способ сотрудничества по утилизации аэрозольных баллончиков. Позвольте мне отметить: я не прошу вас сделать что-то такое, что вы не считаете правильным. Я надеюсь, мы сможем найти способ перерабатывать баллончики и преодолеть любые опасения, которые у вас могут возникнуть. Если же мы не сможем найти такого способа,

значит, не сможем...»

Директор ответил, что озабочен опасностью, которой могут подвергнуться рабочие при взрыве утилизируемых баллончиков. Он также напомнил о разрушении озонового слоя и заявил, что не хотел бы быть причастным к этому. Том резюмировал сложившуюся ситуацию: «Итак, если мы не сможем найти способ защиты ваших работников от возможных взрывов баллончиков и не сможем предотвратить испускание в атмосферу вредных газов, то смысла продолжать разговор нет?» Директор согласился.

Тогда Том пригласил его к партнерству в поиске способов 1) переработки баллончиков с помощью процесса, который бы 2) не создавал опасности для занимающихся их утилизацией работников и 3) не допускал бы попадания вредных газов в атмосферу. Поскольку Том четко поставил цель достижения взаимного успеха, то директор поверил, что стоит продолжить обсуждение. И действительно, двум собеседникам удалось в конце концов найти процесс, удовлетворяющий всем трем критериям. Новое партнерство значительно увеличило доходы перерабатывающей компании и обеспечило производителям аэрозолей более 40 млн долларов ежегодной экономии затрат.

## Синергетическое партнерство и выживание

Примеры из этой главы показывают, что синергетическое партнерство — это не «башня из слоновой кости» и не «заоблачные мечтания». Это деловые отношения, выходящие далеко за пределы предусмотренных договором транзакций.

«Настоящие партнеры» обнаруживают, как говорил Терри Уорнер, чьи слова приводятся в эпиграфе к главе, что «к ним направляется поток любви без каких-либо усилий с их стороны».

Партнеры, которые действительно заинтересованы в успехе друг друга, узнают, как узнали Walmart, Procter & Gamble и Saturn, что

партнерство приносит гораздо больше пользы, чем кажется даже в мечтах.

Компании, готовые прикладывать усилия, чтобы привести частные приоритеты в согласие с окружающей их экосистемой стейкхолдеров, обнаруживают, как много типичных барьеров исчезает благодаря этому. В результате поток работы свободно движется вперед, как это произошло в Pharma.

Стейкхолдеры, действующие в соответствии с соглашением о партнерстве, как Shell и Chicago Bridge & Iron, добиваются высокой отдачи от инвестиций. Кроме того, синергия возникает при соблюдении всех других принципов кодекса выживания — даже тогда, когда вы меньше всего этого ожидаете, как в случаях с Capital One, поставщиками Honda и отраслью по производству аэрозолей.

Синергетическое партнерство поможет вам выжить и даже добиться процветания.

## Глава 11

# Адаптация Ad Infinitum

*Так и мы пытаемся плыть вперед, борясь с течением, а оно все сносит и сносит наши суденышки обратно в прошлое.*

Скотт Фитцджеральд, «Великий Гэтсби»

*Труднее создания в организации чего-то нового может быть лишь устранение чего-то старого.*

Рассел Акофф

*Люди покупают только две вещи — хорошие чувства и решение проблем.*

Майкл Ле Боф

*Когда начинают дуть ветры перемен, одни строят стены, а другие — ветряные мельницы.*

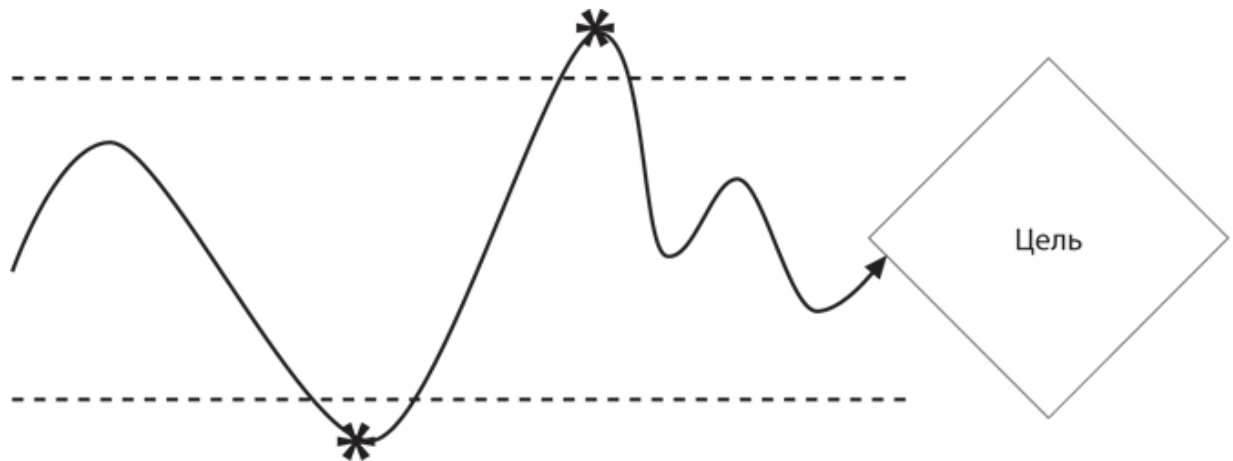
Лао Цзы

Заключительный принцип кодекса выживания, который мы исследуем, — это принцип адаптации: *корректируйте стратегию и перераспределяйте ваши ресурсы в ситуации внешних изменений, чтобы оставаться в верхней точке кривой жизненного цикла.*

Второй закон термодинамики гласит, что системы неуклонно движутся к состоянию дезорганизации и смерти. Этот принцип справедлив для многих систем, но он не является управляющим законом существования организаций! Организации — единственные живые системы, которые могут оказаться неподвластны второму закону термодинамики. Организации способны пережить своих основателей. Однако, как мы узнали, исследуя жизненные циклы, сравнительно немногие организации реализуют этот потенциал. Почему же им бывает так трудно адаптироваться в ответ на изменяющиеся императивы рынка?

## Стационарное состояние организации: обоюдоострое оружие

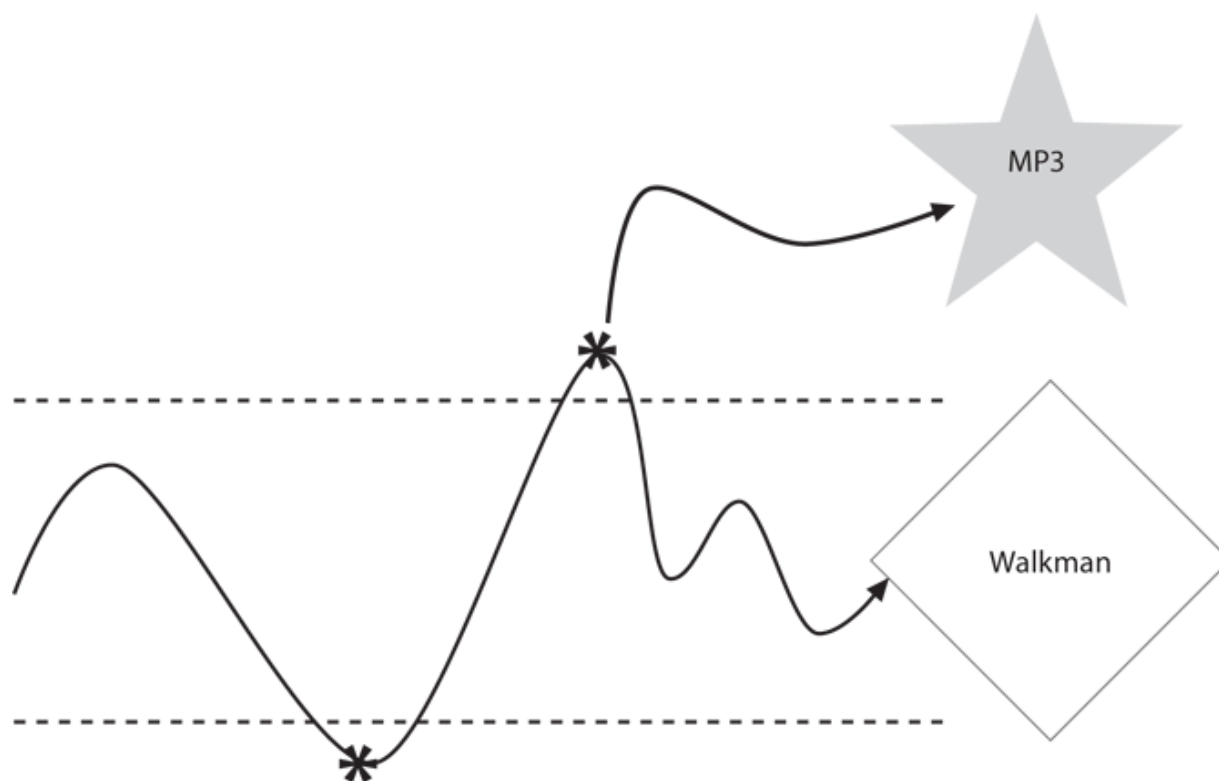
Один из принципов кодекса выживания — одновременно и благо, и проклятие для выживания организаций. Это принцип стационарного состояния: *выживание обеспечивается за счет стационарных процессов, которые следуют проверенной функциональной процедуре.* Стационарное состояние позволяет организации расходовать необходимую для достижения цели энергию, а также создавать резервы на трудные времена. Нестабильное состояние может принести результаты сегодня и одновременно привести к израсходованию всех резервов, в результате чего в экстренной ситуации мы окажемся без гроша в кармане. Поэтому стационарное состояние обеспечивает границы контроля, которые показаны на этом рисунке.



Обратите внимание, что система подает тревожные сигналы всякий раз, когда процесс выходит за контролируемые пределы. Силы, поддерживающие стационарное состояние, мобилизуются, чтобы скорректировать процесс и вернуть его в заданные рамки. Но что если на рынке происходят резкие изменения? Что если текущая цель и текущее стационарное состояние больше не соответствуют рынку?

Например, график стационарного состояния может представлять SONY на пике популярности ее портативного плеера Walkman. Затем Apple вывела на рынок свой iPod, и MP3-революция трансформировала рынок. Какой бы была судьба SONY, если бы она продолжила производить плееры Walkman» — пусть даже лучше, чем

раньше? Продукт (а возможно, и сама компания) начали бы движение вниз по кривой жизненного цикла. Здесь показано, как выглядел бы график в такой ситуации.



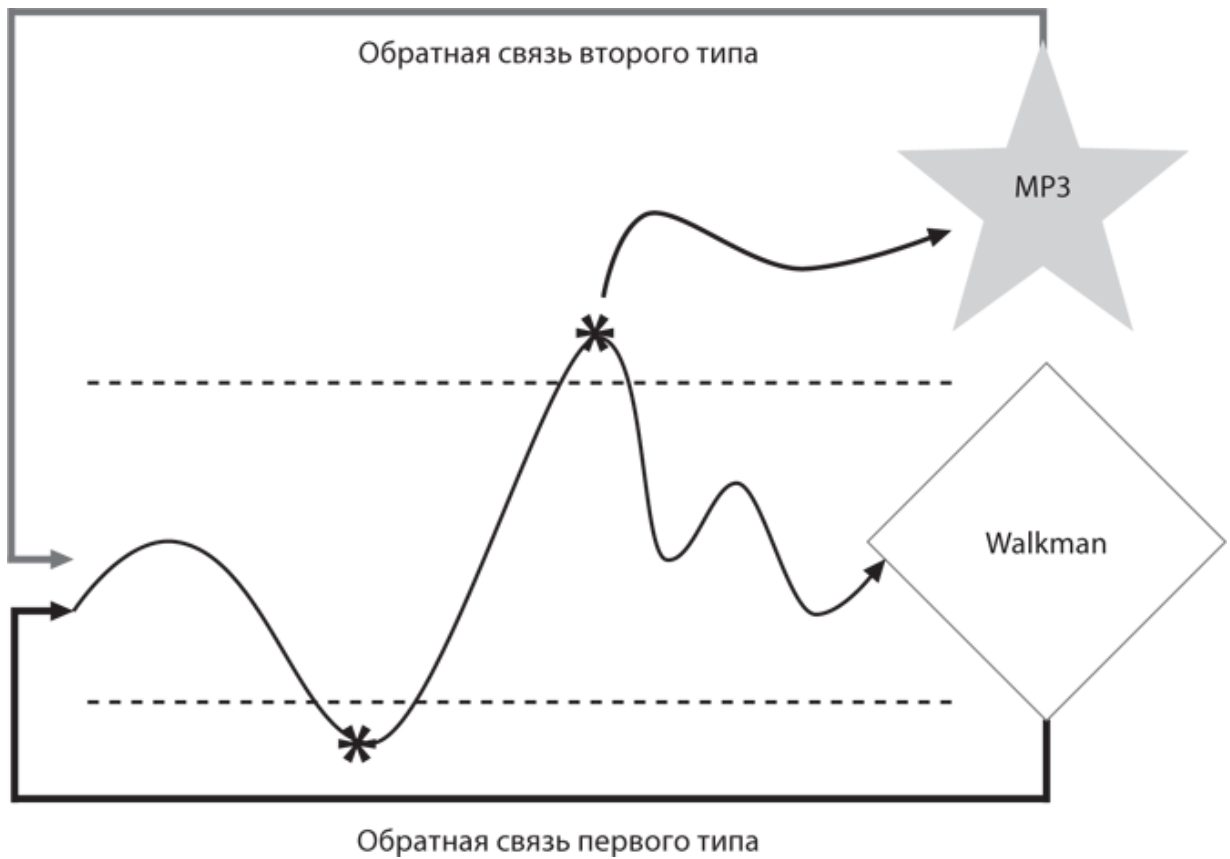
С попытками работников SONY осваивать технологию MP3 система обращалась бы как с тем, что требует корректировки и возвращения обратно в известные границы. Вам наверняка приходилось слышать заявления людей, стремящихся защитить стационарное состояние от новшеств.

- «Это новое изобретение — всего лишь модное увлечение. Оно не просуществует долго».
- «Нам нужно улучшить наш маркетинг, чтобы показывать потребителям, почему наш товар по-прежнему лучше».
- «Эта новинка может получить маленькую рыночную долю, но она не причинит нам ощутимого вреда».
- «Глупо ожидать, что мы откажемся от нашей сегодняшней технологии и начнем все заново».
- «Мы можем удержать рыночную долю, снизив цену».

Такой тип мышления порождает действия, защищающие сегодняшнее стационарное состояние: снижение цен на кареты, увеличение числа камней в механических часах (альтернатива часам с кварцевым генератором), использование привлекательной упаковки для нездоровых продуктов питания и производство более мощных приемных телевизионных антенн.

## Системам требуется два типа обратной связи

В кибернетике (науке об общих законах управления в системах) рассматриваются два типа обратной связи, помогающие живым системам длительно поддерживать свое существование.

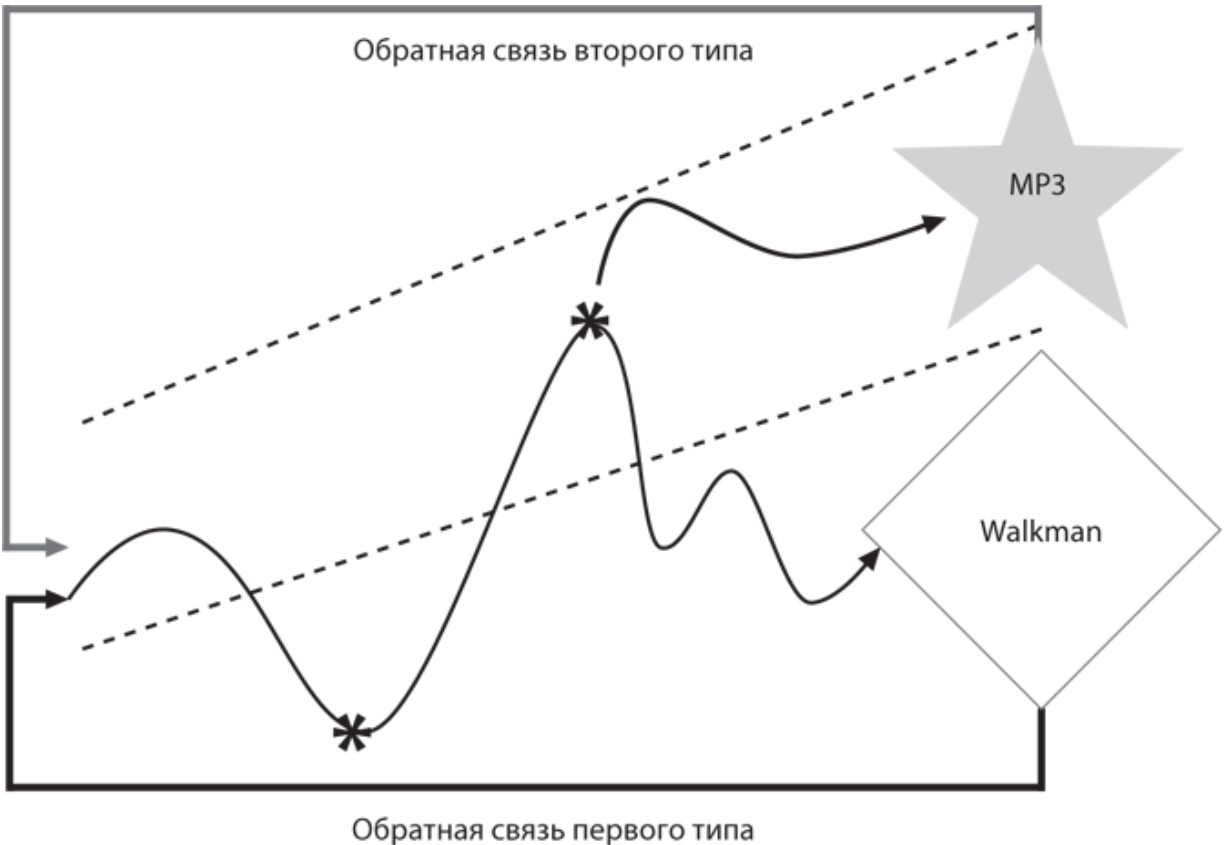


Обратная связь первого типа измеряет отклонение от цели и стационарного состояния, а обратная связь второго типа сообщает системе, что она должна отклониться от стационарного состояния, потому что изменилась цель. Обычно организации лучше используют обратную связь первого типа, чем второго. Пример трудностей с



использованием обратной связи второго типа дает Kodak: он прочно держался за свое прошлое, связанное с производством фотопленки, и в течение ряда лет игнорировал сигналы о наступившей эпохе цифровой фотографии. Только подумайте о реальных последствиях действия мощных сил, которые поддерживают стационарное состояние, но в действительности работают против выживания организации!

- Услуги федеральной почтовой связи продолжают осуществляться по старинке, хотя они все больше вытесняются услугами, которые предоставляют Federal Express, United Parcel и интернет.
- Компании продолжают выпускать бумажные ежедневники, хотя многие считают их слабой пародией на смартфоны или планшеты.
- Видеокассеты и DVD продолжают бороться за жизнь, хотя все более устаревают из-за возможностей, предоставляемых интернетом.
- Газеты сражаются за подписчиков с многочисленными электронными источниками, которые предоставляют через интернет ту же информацию, но намного быстрее и дешевле.



Для выживания в условиях рыночной турбулентности компании должны внимательнее изучать, что происходит во внешнем мире, и планировать соответствующую реакцию. Адекватный ответ на внешние изменения, переопределяющие цель системы, заключается в редизайне операционных параметров.

Обратите внимание, как на графике сдвинулись границы контроля стационарного состояния, для того чтобы лучше согласовываться с новой целью. Теперь организация приспособилась к формирующимся потребностям рынка.

## Stora Enso: старейшая в мире промышленная компания

Stora Enso считается старейшей промышленной компанией в мире<sup>[8]</sup>. Это яркий пример предприятия, которое всю свою историю успешно адаптировалось к изменяющимся внешним условиям.

В документе, датированном 1288 годом, впервые упоминается о Stora Kopparberg, шведском предприятии по добыче меди, находившемся под управлением шведской короны, высшего дворянства и иностранных купцов. В средние века эта компания поставляла медь, использовавшуюся в самых разных целях, главным образом для строительства кораблей и обшивки шпилей церковных колоколен в Европе. Stora вносила крупный вклад в развитие шведской экономики.

Веками, по мере изменения технологии и образа жизни людей, Stora успешно адаптировала свой бизнес: из горнодобывающего предприятия она превратилась в предприятие по производству целлюлозы, бумаги и изделий из дерева.

В 1998 году она объединилась с финской Enso Oyj и стала второй крупнейшей в мире компанией в целлюлозно-бумажной промышленности. На каждом из этапов адаптации Stora Enso пересматривала свою цель, находила новое стационарное состояние для производства новых товаров, мобилизовывала ресурсы, развивала сложные умения в новых видах бизнеса и стремилась к синергии с новыми партнерами, чтобы оставаться на пике жизненного цикла. Медные шахты, которыми владела Stora в XIII веке, давно исчерпаны, но компания по-прежнему жива, и 30 000 работников ее 85 предприятий на всех континентах продолжают вносить существенный вклад в повышение качества жизни многих из нас.

## Как оседлать кривую жизненного цикла

Давайте рассмотрим, как ваша компания может оседлать кривую жизненного цикла, как это сделала Stora Enso. Прежде всего рассмотрим динамику жизненного цикла через призму процесса адаптации.



Эта S-образная кривая иллюстрирует связь принципов кодекса выживания с улучшением результатов работы организации. Некоторые компании проходят этот процесс один раз и затем годами продолжают двигаться вперед с минимальными изменениями. По мнению руководителей этих компаний, организационный дизайн — это процесс, который следует использовать в условиях кризиса или тогда, когда требуется новая стратегия. Следовательно, рассуждают они, достаточно хорошего менеджмента, чтобы справляться с возникающими проблемами.

Хорошего менеджмента, если он не согласован с кодексом выживания, недостаточно, о чем свидетельствует большое число компаний из списка Global 100, сдавших лидирующие позиции, и еще большее число компаний и брендов, которые со временем прекратили существование. Как показывает график, если вы хотите, чтобы ваша компания оседлала кривую жизненного цикла, вы должны начать осваивать кодекс выживания, пройти весь путь до конца и повторять снова всякий раз, когда этого требуют условия рынка.

## Организационная подготовка к адаптации

Одна из причин, по которым организации считают адаптацию трудной задачей, заключается в том, что за ее осуществление никто не несет прямой ответственности. Безусловно, исполнительный директор и

команда топ-менеджеров должны уделять адаптации пристальное внимание, но ее необходимость легко упустить из виду, когда потребности работы «здесь и сейчас» и усилия по сохранению стационарного состояния отодвигают все остальное на задний план. Вспомните дискуссию из главы 7 о критериях установления границ в рабочих процессах. Фактор времени — одно из таких оснований. Чтобы поддержать надлежащее внимание к долговременным проблемам, часто требуется обособиться от людей, которые занимаются краткосрочными проблемами. Таким образом, в первую очередь следует решить вопрос о том, как организовать процесс адаптации.

Некоторые компании назначают ответственных за мониторинг условий внешнего мира и выработку рекомендаций по осуществлению необходимых действий. Считается, что внимание должно уделяться нескольким измерениям: маркетингу, исследованию потребителей, экономике рынка, технологиям производства товаров/услуг, операционной деятельности, юридическим вопросам и т. д. Специалисты часто объединяются в команду или команды, чтобы лучше взаимодействовать и придавать синергию устремлениям. В качестве одного из примеров можно привести Procter & Gamble, в которой имеется по две самостоятельные команды по разработке продукта для каждого из крупных брендов — таких как косметические салфетки Charmin. Одна команда управляет нынешним продуктом Charmin на рынке. Одновременно другая команда занимается разработкой продукта Charmin, которого вы не увидите в ближайшие пять лет. Это способ придать организации сложность (принцип № 5 кодекса выживания: способность одновременно управлять и сегодняшним, и завтрашним бизнесом).

Приняв решение о том, как структурировать работу по адаптации, нужно определить, что конкретно должны будут делать разные «игроки». В следующих разделах предлагаются подходы к ответу на этот вопрос.

## Изменения в целях соответствия экологическому порядку

Задача в том, чтобы обеспечить последовательный мониторинг двух типов обратной связи:

- 1) соответствие результатов стратегии;
- 2) потребность в изменении самой стратегии.

Какие-то из уже рассмотренных инструментов могут оказаться полезными, чтобы получить обратную связь обоих типов. Система обратной связи от стейкхолдеров, система сбалансированных показателей и мониторинг коммерческих результатов полезны, поскольку помогают не сбиться с пути, ведущего к реализации стратегии. Кроме того, ответственные за изменения также могут анализировать обратную связь для поиска идей, позволяющих лучше удовлетворить адаптационные потребности организации.

Разумеется, существуют и специфические источники получения обратной связи второго типа, которые могут потребоваться вашей организации. Те, кому требуется обратная связь второго типа, могут дополнять обратную связь от потребителей информацией от непотребителей. В качестве примера приведу рассказ одной моей коллеги.

Энн недавно купила новый автомобиль-компакт. Вскоре ей позвонил сотрудник завода, на котором этот автомобиль был собран. Он задал Энн несколько вопросов о качестве новой машины и о том, удовлетворена ли она покупкой.

Через несколько дней ей позвонил сотрудник Honda Motor Company. «Миссис Грин, — сказал он, — несколько недель назад вы совершили пробную поездку на автомобиле Honda, но не купили его. Недавно вы приобрели новую машину, не так ли?»

«Да», — ответила Энн.

«Вы не возражаете, если я задам вам несколько вопросов о тестовой поездке на Honda и о вождении новой машины?»

Затем Энн попросили рассказать, что ей понравилась в новой машине. Во многом это напоминало первый звонок, полученный от производителя ее автомобиля. После этого ее спросили, что ей понравилось и не понравилось в

автомобиле “Honda”. Наконец был задан вопрос о том, что заставило ее отдать предпочтение новому автомобилю перед Honda.

Исследование, проведенное Honda, — хороший пример обратной связи второго типа: нужно выяснить, в чем действительно нуждаются ключевые стейкхолдеры в вашей отрасли, а не только то, что думают нынешние потребители о существующих товарах. Что, если бы Kodak и SONY собрали обратную связь на ранних этапах трансформации своих отраслей? Что могла бы узнать ваша компания, проведя аналогичные исследования сегодня?

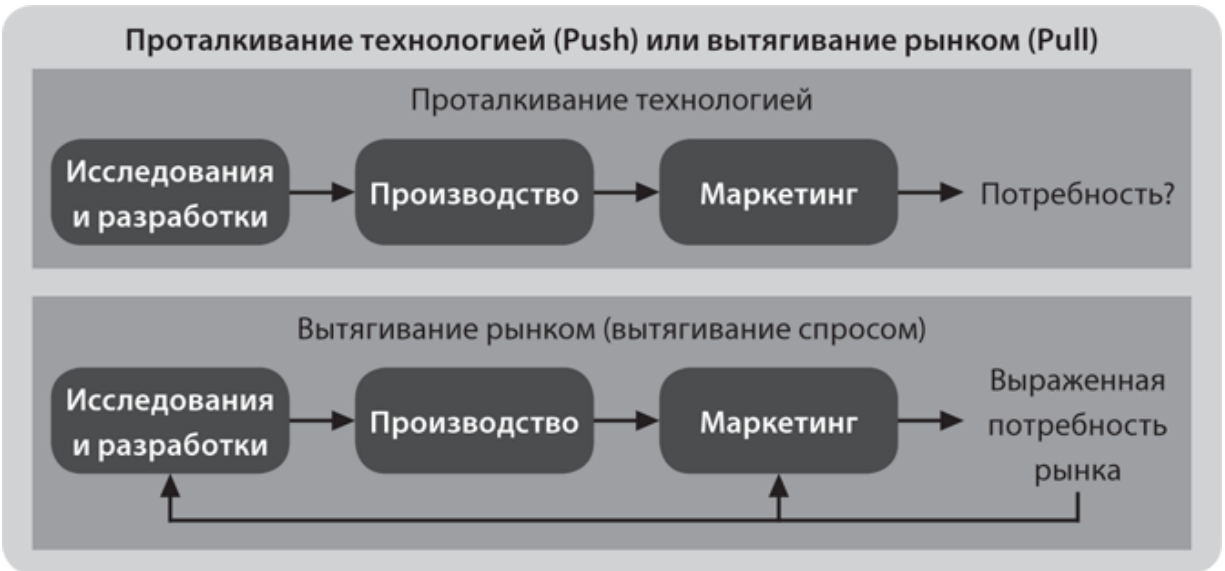
Независимо от того, какая именно обратная связь потребуется компании, вам необходимо назначить сотрудников, отвечающих за регулярное обращение к источникам обратной связи первого и второго типов. Так обеспечивается мониторинг соответствия вашего предприятия существующей экосистеме стейкхолдеров как на сегодняшний момент, так и в будущем.

## Адаптация стратегии

После знакомства с материалом предыдущего раздела становится очевидной потребность пристально рассмотреть вашу стратегию с учетом обратной связи и рекомендаций, которые вы могли получить. В главе 5 я называл эту потребность «проверкой относительно стратегии».

Эффективная обратная связь сообщит вам о потребностях и возможностях, существующих на рынке. Определение приоритетных потребностей и возможностей и концентрация на них ваших будущих усилий — задачи стратегии. Что заставит устареть существующие стратегию, товары или услуги? Какие возможности вы могли бы использовать, чтобы усилить бизнес в будущем?

Одно из соображений, касающихся адаптации вашей стратегии, сформулировано экономистом Йозефом Шумпетером в виде динамической модели продвижения товара путем «проталкивания технологией» (Push) или «вытягивания рынком» (Pull).



Под «вытягиванием рынком» понимается динамика выявления потребностей и последующая организация исследований и разработок, производства и маркетинга нового товара для их удовлетворения. Путь от домашней музыкальной системы до MP3 — хорошая иллюстрация. Исследования показали, что люди хотели бы иметь возможность слушать музыку вне дома. Автомобильные стереосистемы отчасти удовлетворяли эту потребность, плеер Walkman еще больше расширил возможности меломанов, а MP3 превзошла две эти альтернативы, позволив людям слушать музыку в автомобиле, во время прогулки или занятий спортом — и все это с помощью всего одного устройства. Сегодня система MP3 получила повсеместное распространение.

«Проталкивание технологией» имеет другую динамику. Оно предполагает, что компания использует свое ноу-хау для создания нового товара, о котором не просил ее ни один потребитель. Никто не требовал одноразовых подгузников, пока Procter & Gamble не вывела на рынок Pampers. Исследователи P&G накопили опыт создания абсорбирующих материалов при производстве одноразовых косметических салфеток и бумажных полотенец. Кто-то предположил, что может иметься потребность и в одноразовых подгузниках. Так появились Pampers, и через несколько лет они стали незаменимыми во многих странах. Подобным же образом никто из потребителей не просил клейких закладок Post It. Легендарный исследователь из 3M, разрабатывавший новый клей, случайно создал полоски бумаги,



которые можно было приклеивать к любой поверхности, отклеивать и снова приклеивать. Он решил, что у людей есть потребность в таких закладках. Никто не просил его, но теперь миллионы людей используют Post It в самых разных целях.

Когда вы будете оценивать свою стратегию, модель Шумпетера подскажет вам два хороших аналитических вопроса:

- Какие потребности мы могли бы удовлетворять лучше, чем кто-либо другой?
- Какие товары или услуги, которые мы могли бы производить с помощью наших умений и технологий, не требовались пока никому из потребителей, но могли бы быстро завоевать приверженцев?

Изучая рынок, чтобы понять, насколько соответствует ему ваша стратегия, не забывайте об исторических факторах, которые перемещали компании вверх и вниз в списке Global 100.

- **Новая технология:** как она повлияет на нас? Чем она грозит? Какие открывает возможности?
- **Изменение экономических условий:** как товары и услуги поведут себя на формирующемся глобальном финансовом рынке? Каковы будут обязательные требования к качеству, затратам и стоимости?
- **Поглощения и слияния:** имеются ли потенциальные партнеры, слияние с которыми способно усилить нашу позицию на рынке? Имеются ли на рынке игроки, с которыми мы ни в коем случае не хотели бы объединяться?

## Изменение рабочих процессов

Мы видели, как Stora Enso адаптировала линии своей продукции, чтобы задействовать новые виды бизнеса. Добыча меди требует технологий, отличных от технологий производства целлюлозы и бумаги. При таких трансформациях важно помнить о необходимости дизайна процессов обеспечения качества, которые ничем не уступали бы процессам признанных лидеров отрасли или новичков в данной

товарной категории. Все характеристики такого дизайна, обсуждавшиеся нами выше, — свободно текущие процессы, минимизация числа переадресации работы от одного подразделения к другому, решение проблем в точке возникновения и обеспечение самодостаточности — применимы также и к новым направлениям бизнеса.

Стив Джобс и Стив Возняк выполнили большую домашнюю работу, прежде чем попытались создать Apple Computer. Чтобы создать свою модель производства, они установили партнерские отношения со многими экспертами отрасли и изучили, что делают другие компьютерные компании. С самого начала Apple применяла для выпуска продукции передовые технологии и оборудование, и рабочие процессы видоизменялись на протяжении многих лет по мере эволюции компьютеров и появления таких товаров, как iPod, iPhone и iPad.

Конкурентному рынку безразлично, являетесь вы опытным игроком или новичком в отрасли. Если вы пытаетесь конкурировать с помощью менее совершенных процессов, то пострадают даже самые лучшие товары. Если от вас требуются новые товары или услуги, то вам придется заплатить цену в виде дизайна процессов, которые позволят вам быть конкурентоспособными с первого дня в новом бизнесе.

## Адаптация уровня сложности

Процесс адаптации должен коснуться и относящегося к кодексу выживания принципа сложности. Возможно, вашей организации понадобится освоить новые умения. Возможно, новые рабочие процессы потребуют других комбинаций навыков у ваших работников. Возможно, сотрудникам и подразделениям придется получить новые знания, чтобы работать самодостаточно в условиях новых процессов, а структуры команд, возможно, также придется изменить. Вот некоторые вопросы, которые стоит рассмотреть при адаптации к новым требованиям по сложности:

- Какие умения нужно развить у работников? Кому необходимы эти умения?

- Какие умения можно получить от партнеров? Требуется ли временное «вливание» технических и маркетинговых навыков или навыков стратегического анализа? Эти навыки нужны только для начального/переходного периода или же они требуются постоянно?
- Какие навыки и экспертизу нужно получить от внешних экспертов, от других компаний и т. д.?
- Какими способами можно использовать существующие компетенции в новых областях?
- Какой «микс» навыков и какие ресурсы требуются новым организационным единицам, чтобы быть самодостаточными в повседневной деятельности?

## Адаптация отношений с партнерами

Почетный профессор Дартмутского университета Джеймс Брайан Куинн любит говорить: «Если вы не делаете что-нибудь лучше всех в мире, то, делая это самостоятельно, вы отказываетесь от конкурентного преимущества». Это утверждение порождает несколько важных вопросов, имеющих отношение к адаптации и выживанию. По мере того как ваша корпорация адаптируется к новым экономическим условиям, новым технологиям, новым рынкам и культурам и к новым товарам и услугам, какой способности к адаптации вам следует ожидать от существующих ресурсов? Должен ли каждый вновь изобретать себя во всех измерениях? Или стоит воспользоваться выгодами партнерства с теми, кто уже достаточно силен в областях, которые вам необходимо освоить? Здесь нужно ответить на несколько вопросов, подобных тем, которые ставились в предыдущем разделе.

- Не лучше ли установить партнерство с кем-то другим, чтобы получить умения, необходимые для победы на сегодняшнем (завтрашнем) рынке?
- Можем ли мы превратить отношения с ключевыми стейкхолдерами из транзакционных в по-настоящему партнерские, как это сумела сделать компания Saturn?

- Как научиться у тех, кто сегодня превосходит нас в том, что мы собираемся делать в будущем?

Ritz-Carlton начала формировать свой золотой стандарт обслуживания с того, что отправила своих руководителей на учебу в Университет Уолта Диснея. Disney, по-прежнему остающийся эталонной организацией с точки зрения обслуживания клиентов, передал свой опыт и стандарты Ritz-Carlton, который адаптировал формулу Disney к особенностям гостиничного бизнеса. Procter & Gamble изучала новые организационные принципы в университетах и в других корпорациях, чтобы разработать в конце 1960-х собственную «техническую концепцию» для производственных систем, формировавшихся на основе команд. Исследовательские отделы во многих корпорациях поддерживают многолетние партнерские связи с университетами, чтобы быть в курсе новейших открытий в медицине и других естественных науках. Многие глобальные конкуренты налаживают партнерские отношения с местными экспертами по маркетингу, чтобы лучше понять местный рынок и культуру прежде, чем осваивать новый географический регион.

Как показывают эти примеры, партнерство в современном сложном мире может обеспечить более быстрые, менее затратные и, в конечном итоге, более эффективные решения для ваших предприятий, чем попытки освоить все это силами вашего персонала. Тщательно проанализируйте способы адаптации к новым требованиям рынка. Выберите партнеров, которые помогут вам оставаться в верхней точке кривой жизненного цикла. А главное, помните, что просто называть друг друга партнерами недостаточно. Успех приходит тогда, когда вы оба *становитесь* партнерами.

## Усвоение унаследованного для формирования вашего наследия

В предыдущих главах мы рассмотрели, как Ritz-Carlton, Procter & Gamble, General Electric, Walmart, US Synthetic, Apple, Honda, Shell и другие компании создавали дизайн своих организаций в соответствии с кодексом выживания и собирали щедрый урожай. Руководители

каждой из этих компаний унаследовали разные уровни эффективности производства, разные сильные стороны культуры, разные обязательства и стратегии. Они также унаследовали быстро меняющуюся динамику рынка, обусловленную экономическими кризисами, обострением глобальной конкуренции, появлением новых технологий и изменением запросов потребителей. Лидеры, достижениями которых мы восхищаемся, чьи товары и услуги мы покупаем сегодня, использовали все, что унаследовали от своих предшественников, реформировав свои компании таким образом, чтобы при любых изменениях они оставались в числе лучших. Их наследие не измеряется только величиной квартальной прибыли или годовых дивидендов. Их истинное наследие в том, что компании по-прежнему сохраняют ведущие позиции в конкурентной гонке.

Способность к адаптации лежит в основе выживания корпораций. Эта способность требует введения в действие всех остальных принципов кодекса выживания. Чтобы выжить, вы должны:

- приспособливаться к эволюционирующим потребностям ваших ключевых стейкхолдеров;
- разрабатывать (и корректировать) стратегию, которая является настолько мотивирующей, что ваши сотрудники инстинктивно стремятся к ее реализации;
- проектировать высококачественные процессы, которые сформируют эффективное стационарное состояние;
- мобилизовать ресурсы для выполнения всего, что необходимо для обеспечения удовлетворения потребностей стейкхолдеров;
- развивать набор сложных навыков и самодостаточность, чтобы сотрудники и структурные единицы могли удовлетворить потребности системы в выживании;
- развивать синергетические партнерства с ключевыми стейкхолдерами, чтобы добиваться более высоких результатов, чем те, которых вы могли бы достичь в одиночку;
- постоянно измерять свои результаты относительно меняющихся потребностей рынка и снова начинать с первого пункта кодекса выживания, когда этого требует рынок.

Эти семь принципов понять нетрудно, труднее реализовать на практике. Лидеры, продемонстрировавшие верность им, не обладали какими-то исключительными управленческими способностями, но зато настойчиво изучали и применяли на практике все, что требуется делать для выживания в трудные времена.

В заключительной главе мы подробнее исследуем еще более великое наследие, оставленное этими лидерами и организациями.

Часть III

**За пределами выживания**

## Глава 12

# Значимые вклады долговечны

*Когда все сказано и сделано, бизнес оказывается не чем иным, как символом. Истолковывая смысл этого слова, мы обнаруживаем его значение: очень многие люди хорошо думают о товарах этого предприятия и многие верят в честность людей, производящих этот товар. Совсем скоро эти замечательные станки устареют, а большие здания, при всей их солидности, будут однажды снесены. Но бизнес, который является символом, может существовать до тех пор, пока существуют люди, так как он построен не из таких непрочных материалов, как сталь и бетон, а из человеческих мнений, созданных для того, чтобы жить вечно.*

*Добрая воля людей — единственная прочная вещь в любом бизнесе.*

*Это единственная реальная субстанция. Остальное — тень!*

Герберт Фиск Джонсон

*Я опасаясь, как бы люди не уступили малодушной любви наслаждаться сегодня и не упустили из виду интересы следующего поколения и его потомков. Как бы они не предпочли безмятежно плыть по течению жизни вместо того, чтобы предпринимать, когда это потребуется, настойчивые и решительные действия ради более высокой цели.*

Алексис де Токвиль

Дот, родившаяся и выросшая в штате Джорджия, была домохозяйкой, имеющей большую и крепкую семью. Неожиданно у ее мужа случился



инфаркт, и он был вынужден оставить работу. Все заботы о содержании семьи легли на плечи Дот. Она устроилась техником на завод Procter & Gamble в Олбани, на котором выпускались подгузники Pampers. На заводе успешно применялись некоторые новаторские подходы к организационному дизайну, рассмотренные в этой книге. Новый подход применялся и к системе оплаты, которая предусматривала более существенное вознаграждение технических специалистов за вклад в успехи завода. Дот научилась работать на всех типах производственного оборудования, приобрела навыки выполнения некоторых вспомогательных функций и в конце концов стала в своей команде координатором производственных операций. Приобретая различные профессиональные навыки и обеспечив команду выдающиеся производственные результаты (одни из самых высоких во всей компании), Дот стала получать заработную плату по наивысшему разряду, предусмотренному на заводе. Ее уровень жизни стал выше, чем когда-либо в прошлом.

Фрэнк часто ездит в командировки по делам фирмы и проводит целые недели вдали от дома и семьи. Но благодаря использованию социальных медиа (e-mail, Skype, Facebook и Twitter) и смартфона со встроенной камерой Фрэнк имеет возможность регулярно общаться с женой, детьми и родителями. Теперь он может «быть дома», чтобы обсудить семейные планы с женой, даже находясь за тысячи миль от нее. Он может слышать, как его дети репетируют выступление для школьного праздника. Он может поздравить с днем рождения свою мать. «Теперь я имею более прочную связь с семьей, даже когда нахожусь в командировке, — говорит Фрэнк. — И все благодаря современным технологиям».

Основатели Mercy Ships Дон и Дейон Стивенс превратили мечты в реальность, предоставляя медицинские услуги тем, кто никогда не смог бы их себе позволить. С 1978 года Mercy Ships предоставила услуг более чем на 834 млн долларов и оказала медицинскую помощь 2,9 млн человек, посетив в общей сложности 563 порта в 53 развивающихся и в 17 развитых странах. Выживание этой организации полностью зависит от пожертвований благотворителей. В истории Mercy Ships было немало трудных моментов, связанных с нехваткой средств, но сотрудники организации и ее спонсоры всегда находили

способы поддержать свой корабль на плаву. Их задача действительно служит изменению жизни к лучшему — как поставщиков медицинских услуг, так и пациентов.

Невидимой нитью, связывающей эти три примера, является стремление Procter & Gamble, Facebook, Twitter, Microsoft, Apple и Mercy Ships выжить на быстро меняющемся рынке. Интересно, что по мере того как эти компании совершенствовали навыки выживания путем создания более конкурентоспособных товаров и услуг, они одновременно улучшали жизни своих стейкхолдеров.

## И процветание в трудные времена

Побочная выгода для организаций, которые адаптируются и сохраняют свои лидирующие позиции, в том, что они не просто выживают, но часто добиваются процветания, повышая качество жизни для себя и для многих своих стейкхолдеров.



Мы можем повсеместно наблюдать этот феномен на сегодняшнем рынке. Стиральный порошок, «оседлавший» кривую жизненного цикла, превосходит своих предшественников. Гибридный автомобиль потребляет меньше топлива на единицу расстояния, чем традиционные автомобили. Современные методы ведения сельского хозяйства позволяют получать больше продукции в разных климатических зонах с меньшими затратами. Возможности современной медицины

продлевать человеку жизнь и обеспечивать ему нормальное существование намного превосходят самые смелые ожидания наших предков. Непрерывно развивающиеся компьютерные технологии позволяют нам очень быстро узнавать о многих вещах и работать более производительно.

Другими словами, приверженность кодексу выживания уводит нас далеко за пределы только выживания.

## От работы — к вкладу

Время от времени мне приходится встречаться с людьми, уверенными, что все компании эксплуатируют чужой труд, обслуживают исключительно самих себя и проявляют чрезмерную расточительность. Действительно, некоторые компании можно обвинить в этих грехах, но сколько других вносит реальный вклад в повышение нашего уровня жизни? Я утверждаю, что еще одним важнейшим нематериальным результатом работы организаций является предоставляемая сотрудникам возможность видеть, насколько их усилия способствуют повышению качества человеческой жизни.

Исполнительный директор McDonnell Douglas Гарри Стоунсифер стремился разъяснить сотрудникам, собирающим самолеты MD, насколько более значимым является их вклад в итоговый результат, чем просто установка заклепок или сборка колес шасси. Он мобилизовал творческие ресурсы, чтобы начать кампанию — сначала с помощью постеров в сборочных цехах, а затем и посредством рекламных роликов на ТВ, показывающую огромную важность дела, которое делает McDonnell Douglas для всего человечества.

На одном из таких плакатов было изображено несколько учеников, выглядывающих из окна школьного автобуса. Под рисунком была подпись: «Один из этих ребят полетит в космос. Другой полетит защищать нашу свободу. Третий полетит, чтобы открыть неизведанные земли. Кто полетит вместе с ними? McDonnell Douglas».

Задумайтесь на минутку о вашей работе в более широком смысле. Поразмышляйте, чем вы занимаетесь, задумайтесь о товарах и услугах, созданных вашей компанией. Не думайте только о том, что *производите*. Думайте, какой вклад вы вносите в благополучие

общества. Это повысит вашу самооценку и значимость того, что вы делаете.

## Невероятная сага о Джоне Кроули

Ярким примером различия между простым выполнением своей работы и внесением вклада является история о Джоне и Эйлин Кроули. Их жизнь навсегда изменилась с того памятного дня в 1998 году, когда врачи обнаружили у их дочери Меган болезнь Помпе — редкое заболевание, поражающее мускулы и нервы человека и фатальное для тех, кто им страдает, особенно для маленьких детей. Третий ребенок в семье Кроули, Патрик, родился несколькими днями позднее, и у него также была диагностирована болезнь Помпе.

История попыток семейства Кроули найти лекарство для излечения своих детей нашла отражение во многих книгах, газетных и журнальных статьях, в фильме «Экстраординарные меры» и в специальном исследовании Гарвардской школы бизнеса. Когда Джон начал собирать средства для поиска лекарства от болезни Помпе, его познакомили с доктором Уильямом Кенфилдом, который разрабатывал энзимотерапию для этого заболевания. После нескольких лет разработок они решили, что им требуется больше средств, и продали свою компанию компании Genzyme — третьей по величине биотехнологической компании в мире.

Кроули был назначен руководителем исследовательских работ, связанных с болезнью Помпе, включая работы Кенфилда и другие подобные исследования, которые уже велись в Genzyme.

Джон увидел, что поиском лекарства от болезни Помпе занимаются четыре независимые команды исследователей, которые никогда не контактировали друг с другом. Его первоначальные попытки ускорить обмен знаниями и наладить сотрудничество между командами вступили в противоречие с корпоративной культурой Genzyme. «Это не наш метод работы, — услышал он. — Каждая команда осуществляет собственные предпринимательские усилия, что создает значительную вовлеченность и мотивированность на достижение результата».

Джон, осуществлявший общее руководство исследованиями, добился двух важных изменений. Во-первых, он пригласил детей, страдавших болезнью Помпе, и их родителей на встречи с исследователями каждой из четырех групп. Многие работники Genzyme никогда не встречались с людьми, страдавшими этой болезнью. Такой опыт помог каждому увидеть, что задания, исследования и тесты — всего лишь вехи на пути к истинной цели: спасение жизни людей, отчаянно нуждавшихся в медицинской помощи.

После того как каждый сосредоточился на вкладе, а не просто на своей задаче, Джон сумел создать консультативный совет, включавший представителей всех четырех команд. Совет собирался для обмена научной информацией, результатами исследований и гипотезами, способными помочь создать необходимое лекарство. К намеченному сроку удалось найти одно возможное решение, и оно было передано на рассмотрение FDA — *Управлению по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов*.

В январе 2003 года, через пять лет после того, как Меган был поставлен страшный диагноз, Меганона и Патрик Кроули получили первую дозу препарата Myozyme (в фармацевтике создание нового лекарства нередко требует десяти и более лет). Myozyme не излечивает от болезни Помпе, но при регулярном приеме исключает возникновение осложнений, угрожающих жизни больного. Умелое руководство исследованиями, осуществлявшееся Джоном, помогло каждому в Genzyme действовать в соответствии с кодексом выживания ради спасения жизней многих детей. Какой же огромный вклад они внесли в сохранение человеческих жизней! Такой успех стал естественным следствием поставленной мотивирующей цели, создания способствующих сотрудничеству структур и серьезных медицинских исследований.

## Главный результат — это вклад

Истории, подобные созданию лекарства от болезни Помпе, раскрывают истинный потенциал человеческих организаций. Машины — это системы, но они просто механически выполняют свои функции.

Животные — это живые системы, но они большую часть времени просто реагируют на окружающую среду. Человеческие организации тоже могут функционировать подобно машинам или реагировать на окружающую среду, как животные. И только обращение к той части в нас, которая присуща исключительно человеческим существам, — к способности вносить вклад — создает то, чего не может создать ни одна другая система. Мы, как программисты наших организаций, можем мечтать, определять реальные цели работы и организовывать ресурсы на достижение результатов, которых мы действительно хотим и в которых нуждаемся. Как сказал бывший президент Ritz-Carlton Хорст Шульце: «Стул выполняет функцию, а людям нужна цель. *Аморально просить людей работать без цели*».

Благороднейшая миссия компаний, позволяющая им выживать и процветать в самые трудные времена, — вносить значимый вклад в повышение качества жизни общества. Это создает, говоря словами Герберта Фиска Джонсона, «добрую волю людей... *единственную прочную вещь в бизнесе. Остальное — тень!*»

Уинстон Черчилль как-то сказал: «В жизни каждого человека наступает момент, когда его, образно говоря, хлопают по плечу и предлагают сделать нечто особенное, исключительное, соответствующее его способностям. Какая трагедия, если в такой момент он окажется неготовым или непригодным для работы, которая могла бы стать его звездным часом».

Я надеюсь, что чтение этой книги подготовило вас к выполнению работы, которая станет вашим звездным часом. Я желаю вам и вашим коллегам выжить — и процветать — долгие дни и годы.

# Благодарности

Если, как гласит пословица, требуется целая деревня, чтобы вырастить одного ребенка, то какое же сообщество требуется для подготовки человека к тому, чтобы он мог написать о выживании организаций в условиях сегодняшнего волатильного и все более усложняющегося глобального рынка? Мне посчастливилось иметь учителей, наставников и друзей во многих областях знаний, которые помогли мне сформировать свое видение мира и организаций, стремящихся добиться в нем успеха.

Высшая школа бизнеса при Университете Бригэма Янга (особенно основатели программы изучения организационного поведения Билл Дайер и Уэлдон Моффит) познакомила меня с миром организаций. Билл и Уэлдон умело вербовали сторонников и сумели привлечь на факультет Боннера Ритчи, Джини Дальтон, Прола Томпсона, Стивена Кови, Дэвида Черрингтона и многих других исследователей. За минувшие пять десятилетий число слушателей этой программы выросло с трех человек до нескольких сотен, которые оказывают теперь влияние на людей в самых разных уголках нашей планеты.

Менеджеры и коллеги из Procter & Gamble использовали полученные мной научные знания и находили теориям практическое применение в повседневной работе, которой мы все занимались. Мой первый наставник, Херб Стокс, помог мне и многим другим понять научные принципы теории открытых систем и организационного дизайна и применять их самыми удивительными способами. Лоуренс Мегсон, Деннис Киг, Крейг Декер, Кен Ричардсон, Дорис Хольцхаймер, Артур Джонс, Холген Круг, Майк Кроутер, Джуди Палмер и Джейм Олсоп терпеливо вели меня по пути лучшего понимания того, как здравая теория может воплощаться в более совершенную практику.

Важным, но скрытым среди многих ценных интеллектуальных продуктов и услуг, создаваемых Covey Leadership Center, было организационное мышление Джима Стюарта, Блейна Ли, Роджера

Меррилла, Джеффа Колла и Стивена М. Р. Кови, которые помогли мне построить мост между теорией лидерства и организационным дизайном.

Мои коллеги по RBL Group, в первую очередь Дэйв Ульрих, Норм Смолвуд, Марк Найман, Эрнесто Ушер, Старр Экхольдт и Джо Хансон, открыли мне глаза на чисто коммерческий смысл того, что представляет собой дизайн организации.

Кроме того, следует упомянуть многих клиентов, которые применяли и усовершенствовали различные инструменты и методы, которые я им предлагал: в первую очередь это сотрудники Procter & Gamble Джон Фельдман, Уэйн Ричардс, Фрэнк Майеркоуг, Уве Спикер и Джон Пеппер; а также Хорст Шульце из Ritz-Carlton, Бойд Хендриксон из Beverly Enterprises, Рэй Джонсон из S.C. Johnson, Эдуард Холденер из Hoffman La Roche, Кассандра Купер-Гейтс и Том Шау из LOOR, Юрий и Лена Кирилловы и Максим Ильин из «Красного пролетария», Джим Фанк из Shell, Петерр Врийсен и Стелла-Роза Клаппнер из Metro Cash & Carry, Джон Джонс из Raytheon и Слип Ле Фов и Гэри Хай из Saturn.

Подобно тому, как никакая деревня не может компенсировать ребенку тяжелую жизнь у него дома, так и все эти замечательные наставники могли бы потратить на меня свое время и силы впустую, если бы не моя жена и верная подруга Чарли. Она не просто сопровождала меня в моих многочисленных поездках. Она была одним из тех людей, которые на протяжении многих лет побуждали меня вносить максимально возможный вклад в развитие нашего общества. Она является лидером, который многим пожертвовал в своей жизни ради семьи, бизнеса и общественной деятельности. Ее пример и ее советы научили меня очень многому.

Наконец, я бесконечно признателен Джейн Дэвис, которая не только редактировала рукопись, но своими вопросами и комментариями добавила ясности и четкости нескольким ключевым концепциям. Она, безусловно, является лучшим редактором из всех, с которыми мне приходилось работать.

Книга, которую вы держите в руках, — это интеллектуальное наследие всех этих замечательных наставников и осязаемое доказательство того, что влияние настоящих учителей способно выдержать проверку временем.



*Дэвид Хэнна*

## Об этой книге

«Дэвид Хэнна в течение десятилетий является ведущим экспертом организационного дизайна. Его оригинальные идеи о развитии способностей, обеспечивающих достижение требуемых результатов, во многом повлияли на то, как современные менеджеры осуществляют дизайн своих организаций. Эта книга является еще одной важной составляющей его замечательного наследия и позволяет читателям ощущать себя партнерами этого автора. Его идеи продолжают оказывать влияние и на теорию, и на практику менеджмента. Они отличаются концептуальной строгостью и прагматичной релевантностью. Любой лидер, проводящий реорганизацию, почерпнет из его идей много нужного и полезного».

*Дэйв Ульрих,  
профессор Школы бизнеса Росса, Мичиганский университет,  
партнер The RBL Group*

«Для лидеров бизнеса, заинтересованных в улучшении результатов работы своих компаний и в воспитании преданной рабочей силы, книга Дэвида Хэнны является полезным и увлекательным чтением. Автор предоставляет уникальное сочетание личного и профессионального опыта в таких областях, как постановка цели организации, согласование потребностей стейкхолдеров и оптимизация процессов. Книга дает ответы на важные практические вопросы и содержит полезный анализ управления изменениями».

*Питер Врийсен,  
руководитель HR-департамента Cargill Inc.*

«Дэвид Хэнна знакомит нас со своим опытом и своими идеями, помогающими нам наметить меры для удержания нашей организации на лидирующих позициях. Он приводит убедительные реальные примеры того, как могут адаптироваться организации для обеспечения своего выживания и процветания. Еще важнее то, что он рисует нам картину наивысших устремлений организаций: профессионального

роста работников и улучшения нашего мира. Книга заслуживает безусловного внимания и уважения — как и ее автор».

*Бред Тейлор,  
вице-президент по кадрам General Mills, Inc.*

«Эта книга содержит проверенные временем практики и идеи, помогающие добиться успеха в разных условиях. Чем бы вы ни управляли — домашним хозяйством, общественной организацией или бизнесом — «Кодекс выживания» поможет вам найти правильный образ действий».

*Син Моррисон,  
директор по глобальному персоналу Procter & Gamble*

Дэвид Хэнна вновь заявляет о себе, на этот раз замечательной книгой о том, как добиваться и поддерживать соответствие вашей организации требованиям быстро меняющегося мира. «Кодекс выживания» предоставляет стратегии и практические инструменты, необходимые не только для достижения лидерства, но, что еще важнее, для его сохранения. Я настоятельно рекомендую прочитать эту книгу — вы сами убедитесь, насколько она интересна, полезна и актуальна».

*Стивен Кови,  
автор многих статей в New York Times  
и бестселлеров The Speed of Trust и Smart Trust*

Дэвид Хэнна излагает полезные и практичные принципы взаимодействия деловых партнеров, позволяя нам критически исследовать организационные структуры в сложных глобальных контекстах и затем видоизменять и корректировать их для достижения экономического выживания. Ноу-хау и практики диагностики, разработки стратегий и проведения реорганизаций представлены просто и эффективно. Используя биологические аналогии и конкретные примеры из бизнеса, Хэнна наглядно показывает, как можно добиться устойчивого процветания организаций».

*Урсула Шютце-Крейлкамп,  
глава группы развития человеческих ресурсов Deutsche Bahn AG*

Дэвид Хэнна оказал нам своей новой книгой огромную услугу. Он четко объясняет с помощью наглядных примеров, почему большинство организаций не выживает в современных условиях и как они могут избежать такой участи. Хэнна предлагает нам базовую схему с поэтапным описанием процессов и методов редизайна организаций, помогающих организациям не только выживать, но и процветать... способна помочь организациям, оказавшимся в трудном положении, восстановить свои позиции, а процветающим - избежать деградации.».

*Алан Уилкинс,  
профессор организационного лидерства и стратегии  
Университета Бригэм Янг*

Дэвид Хэнна написал превосходную книгу о том, как улучшить результаты работы бизнеса. Эта книга, сочетающая компетентные управленческие рекомендации с многочисленными практическими примерами, обязательно должна быть прочитана каждым руководителем любого уровня».

*Стелла-Роза Клаппнер,  
глава отдела повышения квалификации  
управленческих кадров REWE Group*

«В своей книге Дэвид Хэнна изящно и убедительно показывает, как нужно создавать организации, которые будут процветать в сложной и непрерывно изменяющейся обстановке. Это превосходный учебник для лидеров, желающих подготовить свои фирмы к успешной работе в будущем».

*Джулия Стауденмайер,  
исполнительный директор Global Pharmaceutical Firm*

# Почему компания SmartValues?

SmartValues — новый игрок на тренинговом и консалтинговом рынке, но за новым именем стоит многолетний опыт успешной работы наших ключевых консультантов. Компания организована экспертами, которые уже 20 лет активно участвуют в формировании и развитии российского рынка тренинговых и консалтинговых услуг.

## Опыт

По-нашему мнению, которое подкрепляется отзывами клиентов, компания — это в первую очередь люди, которые в ней работают. Наши эксперты принимали участие в таких знаковых для российского рынка проектах, как:

1. Построение корпоративных университетов. Консультанты компании SmartValues участвовали в формировании программ оценки и развития сотрудников компаний «Альфа-Банк», «Банк Москвы», «Русал», «М.Видео», Coca-Cola, «Газпромбанк», «МТС» и др.

2. Реализация значительных и долгосрочных улучшений в деятельности организаций.

Во всех серьезных проектах организационного развития наши консультанты тесно взаимодействуют с топ-менеджментом компаний-клиентов. Совместно разработанные решения впоследствии внедряются во всей организации. Подобные проекты были реализованы в таких компаниях, как: «Лукойл», ВР, ТНК, International Paper, «Вимм-Билль-Данн», Global Payments, Bayer и др.

3. Локализация и адаптация зарубежных программ. В течение 20 лет консультанты компании постоянно следят за развитием рынка оценки и обучения за рубежом, локализуют и адаптируют к российским условиям лучшие международные программы по повышению эффективности человеческих ресурсов и организаций, среди которых:

- Трудные диалоги (Crucial Conversations©);
- Выдающийся лидер (The Extraordinary Leader©);

- 7 навыков высокоэффективных людей (7 Habits of Highly Effective People©);
- Ситуационное руководство (Situational Leadership©);
- Латеральное мышление (Lateral Thinking©).

## Консультанты компании

**Максим Ильин**, опыт работы в сфере тренингов и консалтинга 20 лет.

**Георгий Мелик-Еганов**, опыт работы в сфере тренингов и консалтинга 13 лет.

**Алексей Кругляков**, опыт работы в сфере тренингов и консалтинга 10 лет.

**Ольга Красильникова**, опыт работы в сфере тренингов и консалтинга 9 лет.

**Александр Стома**, опыт работы в сфере тренингов и консалтинга 3 года.

## Наш подход

### Ориентация на ценности

Мы убеждены, что долгосрочных выдающихся результатов — как в бизнесе, так и в жизни в целом — можно достигать, только руководствуясь правильными ценностями. Суть этой идеологии отражена и в названии компании SmartValues, что означает разумные ценности — именно это лежит в основе идеологии всех наших программ.

Воздействие в трех ключевых организационных плоскостях.

Мы помогаем организациям:

1. Ставить Правильные Цели.
2. Объединять вокруг этих целей Правильных Людей.
3. Настраивать в организации Правильные Системы, способствующие достижению целей.

## Комплексность решений

Мы начинаем с оценки текущего состояния, помогаем выработать цели и стратегию, обучаем персонал необходимым для реализации стратегии навыкам, оказываем поддержку в процессе внедрения изменений и фиксируем достигнутые результаты повторной оценкой.

## Наши партнеры

SmartValues является эксклюзивным представителем компаний Zenger Folkman и VitalSmarts на территории России, Украины, Республики Беларусь и Казахстана.

## Контакты

Сайт <http://www.smartvalues.ru>

e-mail: [info@smartvalues.ru](mailto:info@smartvalues.ru)

Тел. +7 (495) 626-3006

**[1]** Стейкхолдеры — это все группы людей (или других организаций), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, распространение информации о компании и т. п.) является основой успеха организации.

В отношениях с некоторыми заинтересованными группами для компании важны краткосрочные взаимодействия, с другими — продолжительные. В большинстве случаев наиболее важными группами стейкхолдеров являются сотрудники (включая руководство и менеджеров по продажам), потребители, акционеры, поставщики, дистрибьюторы, финансовые организации, финансовые аналитики, СМИ, общественные организации и т. п.

**[2]** A. D. H. Kaplan study in Big enterprise in a competitive system, Brookings Institution, 1954. *Прим. авт.*

**[3]** Umee University (2008, April 16). World's oldest living tree — 9550 years old — discovered in Sweden. ScienceDaily. *Прим. авт.*

**[4]** Pearce, John A. II and Fred David, Corporate mission statements: The bottom line, Academy of Management Executive, 1987, Vol. 1, No. 2, pp. 109–116. *Прим. авт.*

**[5]** «Бережливое производство» — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями ее феномена.

**[6]** «Шесть сигма» — концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1980-е годы и популяризированная в середине 1990-х. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. Концепция использует методы управления качеством, в том числе статистические методы, требует



использования измеримых целей и результатов, а также предполагает создание специальных рабочих групп на предприятии, устраняющих проблемы и совершенствующих процессы.

**[7]** «Бережливое производство» — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями ее феномена.

**[8]** Sweden: The oldest corporation in the world, Time Magazine, March 15, 1963. *Прим. авт.*

## **Над книгой работали**

Научный редактор *Максим Ильин*  
Руководитель проекта *Александр Стома*  
Ответственный редактор *Анна Высочкина*  
Литературный редактор *Вера Калмыкова*  
Художественный редактор *Алексей Богомолов*  
Дизайн переплета *Сергей Хозин*  
Верстка *Юлия Рахманина*  
Корректоры *Наталья Лазариди, Надежда Болотина*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

Электронная версия книги  
подготовлена компанией Webkniga, 2013

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

## **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <https://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Информация от издательства

Предисловие владельцев компании SmartValues — партнеров Дэвида Хэнны в России

Предисловие

Часть I. Организации как виды, находящиеся под угрозой исчезновения

Глава 1. Выживание и организационный дизайн

Проблемы, возникающие из-за организационной несогласованности Нематериальные составляющие рыночной стоимости

Глава 2. Жизненные циклы организаций

Жизненные циклы организаций

Жизненные циклы цивилизаций

Жизненный цикл товара

Глава 3. Кодекс выживания организации

Законы природы

Кодекс выживания организации

Глава 4. Разработать кодекс выживания

Модель организационных систем

Процесс диагностирования

Дизайн

Заключение

Часть II. Кодекс выживания организации

Глава 5. Разработка стратегии удовлетворения потребностей стейкхолдеров

Экосистема стейкхолдеров

Обратная связь от стейкхолдеров

Проверка относительно стратегии

Бенчмаркинг

Согласование целей всех работников с ценностями стейкхолдеров

Реальный пример

Подчините стратегии все

Заключение

Глава 6. Разработка мотивирующей цели

Что делает миссию мотивирующей?

Содержание: подключение к моментам истины ваших стейкхолдеров

Процесс: вовлечение порождает приверженность

Практика: миссия как конституция

Практика: цель как конституция

Завод Heartland: мы сильны единством

Заявления о миссии: продукт или процесс?

## **Глава 7. Дизайн рабочих процессов, обеспечивающих высокое качество**

Отели Ritz-Carlton: разграничение процессов и целей

Дизайн процессов для обеспечения качества

Избавиться от бюрократии

Редизайн процесса уборки номеров в Ritz-Carlton

Редизайн производственного процесса US Synthetic

Дизайн рабочих процессов: резюме

## **Глава 8. Решение проблем в точке возникновения**

Бюрократический кодекс

Как решать проблемы в точке их возникновения

Когда проблемы решаются в точке возникновения

Изменить установки для выживания

## **Глава 9. Процветание благодаря сложности**

Сложность в природе

Сложность и выживание организации

Доставка информации к месту действия

Кросс-функциональный карьерный рост

Расширение умений руководителей

Налаживание латерального сотрудничества

Недопонятая матричная структура

Закключение: сложность обеспечивает процветание

## **Глава 10. Развитие синергетического партнерства**

Принципы и инструменты синергии

Быть партнером

Ради успеха друг друга

Согласование повседневных приоритетов

Формирование приверженности партнерству

Мобилизация для помощи друг другу в трудные времена

[Синергетическое партнерство и выживание](#)

## [\*\*Глава 11. Адаптация Ad Infinitum\*\*](#)

[Стационарное состояние организации: обоюдоострое оружие](#)

[Системам требуется два типа обратной связи](#)

[Stora Enso: старейшая в мире промышленная компания](#)

[Как оседлать кривую жизненного цикла](#)

[Организационная подготовка к адаптации](#)

[Изменения в целях соответствия экологическому порядку](#)

[Адаптация стратегии](#)

[Изменение рабочих процессов](#)

[Адаптация уровня сложности](#)

[Адаптация отношений с партнерами](#)

[Усвоение унаследованного для формирования вашего наследия](#)

## [\*\*Часть III. За пределами выживания\*\*](#)

### [\*\*Глава 12. Значимые вклады долговечны\*\*](#)

[И процветание в трудные времена](#)

[От работы — к вкладу.](#)

[Невероятная сага о Джоне Кроули](#)

[Главный результат — это вклад](#)

[\*\*Благодарности\*\*](#)

[\*\*Об этой книге\*\*](#)

[\*\*Почему компания SmartValues?\*\*](#)

[\*\*Над книгой работали\*\*](#)

[\*\*Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»\*\*](#)