



Вы находитесь
здесь



Часть 1

ВВЕДЕНИЕ

10 Регистрация на рейс 

22 Пирамида 

28 Что нового 

32 Промежуточный этап

42 Наши источники вдохновения 

58 Циклическое мышление 

Часть 2

Циклический



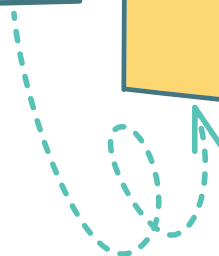
7 достоинств
эффективных
организаций

76

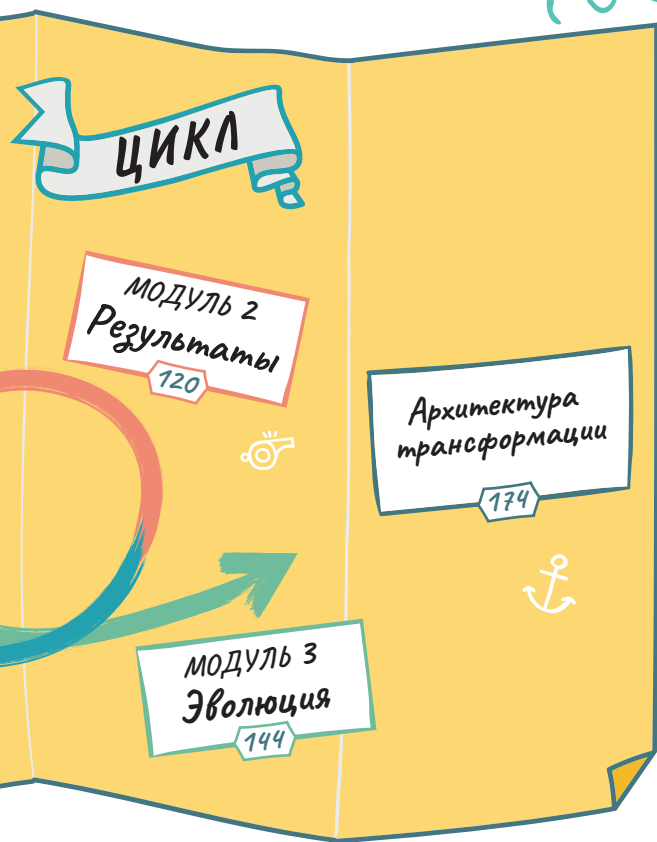


МОДУЛЬ 1
Ясность

90



подход



Часть 3

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

210 Подведение
итогов



ПРИЛОЖЕНИЯ

212 Чек-лист для
практических
занятий



214 Список
использованной
литературы



216 Словарь
используемых
понятий
и терминов



Часть 1

ВВЕДЕНИЕ



Чтобы хорошо поработать, надо как следует подготовиться: сделать глубокий вдох, собраться и засучить рукава. Перед тем как начать наше путешествие, хотелось бы выяснить, как мы все здесь оказались. Речь идет не о виде транспорта, на котором мы приехали, а о том, что нас беспокоит и, возможно, удерживает от того, чтобы сконцентрироваться и пуститься в путь. Необходимо взаимно проинформировать друг друга о том, чего мы ожидаем от времени, которое проведем вместе.

Обычно в самом начале встречи мы задаем один-два вопроса, на которые каждый дает короткий ответ. То же самое хотим предложить и вам. Ведь в ходе чтения книги нам предстоит сотрудничать друг с другом.

Зачем вы здесь?

Что должно быть в этой книге, чтобы вы оценили время, потраченное на чтение, как проведенное с пользой?

Не считите за труд ответить на них.



Итак, мы собрались здесь в радостном предвкушении. Ведь, как и вы, мы являемся участниками процесса преобразования, происходящего в сфере труда. И это преобразование сотрясает основы сотрудничества между людьми.

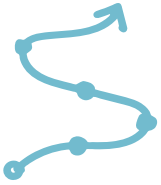
Мы находимся посреди величайшей трансформации мира труда со времен промышленной революции. На место косных иерархий приходят новые, более гибкие организационные модели. Эта революция, как и любая другая, неизбежна. Точно так же, как сегодня мы не мыслим своей жизни без электричества, самолетов и интернета, вскоре человечество не сможет существовать без новых организационных моделей. И там, где сегодня в исторических книгах приведены иллюстрации паровых двигателей и факсов, вскоре появятся рисунки и описания жестких иерархий.

Если вам довелось работать в условиях классической управленческой иерархии, то вы знаете, что переход к новым, более гибким организационным моделям — это насущная необходимость. Еще недавно казалось, что пирамида* — единственная модель, в рамках которой можно организовать большие группы людей. Но ее время подходит к концу. И на это есть много причин, три из которых представляют для нас особую важность.



Исследования показывают, насколько низка мотивация большинства людей в условиях жесткой иерархии. Все меньше молодых и хорошо образованных работников выражают готовность работать по указке сверху. Во времена, когда люди уже не привязаны жестко к какому-то одному предприятию, они предъявляют совершенно иные требования к своим рабочим местам в плане раскрытия потенциала, гибкости и смысла деятельности.

* Под пирамидой мы в несколько упрощенном виде понимаем старую управленческую иерархию.



Строго организованные иерархические предприятия слишком медлительны и неповоротливы, чтобы выдерживать конкуренцию с молодыми проворными фирмами. Последние намного легче приспосабливаются к новым условиям, а их методы и направления деятельности развиваются с умопомрачительной скоростью. Победоносное шествие таких фирм, как *Amazon*, *Facebook* и *Google*, доказывает, насколько быстро из родившегося в гараже стартапа может возникнуть глобальный концерн.



Если обратиться к совсем высоким материям, то выясняется, что наш мир нуждается в новой организации труда. Мы убеждены, что многие глобальные проблемы типа изменения климата и растущего неравенства связаны с тем, что в организационном плане мы все еще живем в прошлом. *Amazon* и *Facebook* не самые лучшие примеры того, как компании могут использовать свою силу для совершения добрых дел (но зато они демонстрируют эффективность своих организаций). Однако мы видим, как появляется множество новых предприятий, руководствующихся высоким смыслом и несущих миру добро. Книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» познакомила нас со многими из них. Мы в своей работе тоже каждую неделю наблюдаем появление фирм нового формата вроде *Patagonia*, *Burtzoorg* и *Zappos* и видим, как отдельные направления работы в некоторых крупных концернах приобретают новую структуру.



Новый образ мышления

Сейчас мы переживаем переход от одного доминирующего организационного принципа к другому. Старая иерархия менеджмента сменяется подвижными сетевыми организациями. В мире появляется поколение фирм, которые с легкостью придумывают новые операционные системы*. Они могут пользоваться уже готовыми решениями типа холакратии** или создавать новые модели. Одновременно рождается множество компаний, которые строятся по старым принципам, и для них переход на новые операционные системы отнюдь не так прост.

Как бы ни была удобна аналогия с операционными системами компьютеров, нельзя в одночасье перевести организацию с одной системы на другую. Чем старше и крупнее компания, тем дороже и болезненнее будет трансформация. Так неужели все старые танкеры пойдут ко дну? Или есть возможность провести их апгрейд? Можно ли сделать танкер подвижным и быстроходным судном?

* Под *новой операционной системой* подразумевается набор основных правил, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности. Более подробно данное понятие разъясняется в нашем словаре.

** Холакратия представляет собой своего рода программное обеспечение организации, которое заменяет собой старые структуры власти. В следующей части книги это понятие будет объяснено подробнее.

Простого ответа на этот вопрос до сих пор не существует. Чтобы трансформация оказалась удачной, требуется не только новая оболочка, но и смена образа мышления. Для классической иерархии менеджмента характерны *административно-командный* и *прогностический* подходы. Это означает, что иерархическая верхушка разрабатывает планы, которые реализуются на нижних уровнях пирамиды, а также контролирует ход исполнения посредством промежуточных управленческих структур.

Что же касается новых организационных моделей, то в них все больше находит себе место образ мышления, в основе которого лежит принцип слежения за обстановкой и реагирования (*sense and respond*). Здесь уже не делается ставка на «умную» инстанцию, расположенную на верхушке пирамиды и принимающую решения за всю организацию. Вместо этого функции получения информации извне и выработки решений распределяются по всей организации. Все ее члены представляют собой чуткие датчики, которые постоянно улавливают сигналы из окружающей среды и реагируют на изменения, не дожидаясь предварительной санкции от шефа. Благодаря этому в организации каждый час принимаются тысячи умных решений. И их источниками становятся люди, которые лучше всех разбираются в своем деле.

Это гигантская смена парадигмы. До сих пор в мире господствовали крупные организации, а теперь вдруг данный принцип нужно изменить? И как прикажете менять образ мышления, причем не у одного, а у сотен или даже сотен тысяч сотрудников?



О неудачах и успехах

Неудивительно, что эти преобразования порождают чувство неопределенности, болезненные реакции и отчасти даже панику. Все усугубляется тем, что гуру менеджмента и классические экономические журналы с удовольствием повествуют о неудачах в организациях, которые пошли на перемены для достижения большей гибкости и самоорганизации, а в конечном счете скатились к хаосу или после первоначальных успехов столкнулись с проблемами, которых никто не мог предвидеть.

Зачастую печальный конец подобных историй объясняется тем, что они основываются на исходной посылке, будто уже сегодня должен существовать идеальный ответ на вопрос, как должны выглядеть организации в будущем. А ведь достаточно незначительно сменить акценты в контексте, и история провала может запросто превратиться в историю успеха и смелых попыток освоения новых территорий, где еще нет наезженных дорог.

Часто приходится слышать историю основанной в 1999 году американской фирмы *Zappos*, наладившей онлайн-торговлю обувью и ставшей образцом для аналогичной немецкой фирмы *Zalando*. Уже в 2013 году в *Zappos* была внедрена холакратия, и многие сторонние наблюдатели приветствовали этот смелый шаг, в результате которого были ликвидированы менеджеры, а их роли взяли на себя сами работники.

Но после первых успехов начались проблемы. Трансформировать организацию со штатом 1500 человек и перестроить ее на новую модель работы оказалось труднее, чем можно было себе представить. Пришлось отказаться от многих привычных образцов поведения, а это совсем не просто. Процесс оказался дорогостоящим, противоречивым и нелинейным. Многие сотрудники покинули компанию. *Zappos* вынуждена была частично отказаться от холакратии. И сегодня, спустя более чем пять лет после начала трансформации, этот процесс все еще не закончен.

Многие дороги ведут... в Рим?

Разумеется, историю *Zappos* можно смело записать в отрицательные примеры и заявить, что операционные системы вне рамок классической иерархии неработоспособны. Но тот, кто так считает, имеет слишком упрощенное понятие о том, как происходит перестройка в сложных условиях. Трансформация не означает, что после переноса один к одному какой-то готовой модели на организацию все будет функционировать именно так, как запланировано. Таким образом осуществлялись перемены в старой административно-командной модели. Но пример *Zappos* показывает, что в данном случае для трансформации требуется переход на новый образ мышления — *sense and respond*. Речь о том, чтобы учиться на ходу, отбрасывать негодные представления и постоянно находиться в поиске очередного целесообразного шага. Такая трансформация представляет собой непрерывающийся процесс.

Наша модель, которую мы назвали *циклическим подходом*, должна помочь запустить данный процесс и обеспечить его сопровождение. Это ни в коем случае не чертеж, по которому строится успешная трансформация, а всего лишь подсказка для ее планирования и реализации. *Циклический подход* структурирует деятельность, которую невозможно полностью спланировать. Он представляет собой ясный и достаточно открытый процесс, в котором найдут свое место все специфические потребности вашей организации.

Зачем написана эта книга?

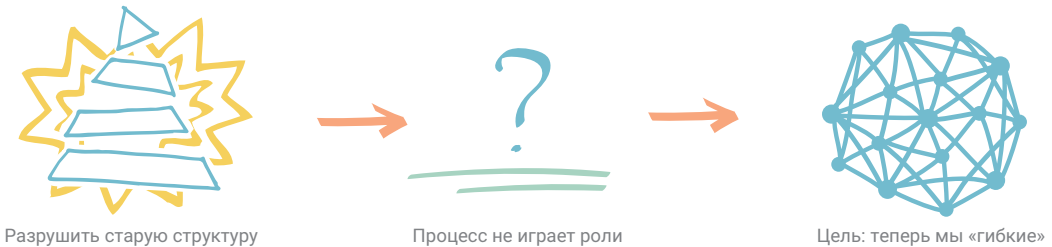
В последние годы нам пришлось много читать, примерять к себе и обсуждать с клиентами и партнерами проблемы успешной трансформации существующей системы. Этот процесс отличается сложностью и нелинейностью, и многим организациям, живущим старыми понятиями, трудно на него решиться. Зачастую они чувствуют, что их с головой захлестывает обилие новых терминов и инструментов, которыми жонглируют консультанты. Почему для самоорганизации важна *гибкость*? Должны ли все предприятия быть *двурукими**, а их сотрудники — владеть так называемым *дизайн-мышлением*? Где применение холакратии действительно принесет новизну и пользу, а где лишь понапрасну осложнит обстановку?



* Организационная амбидекстрия, то есть умение в равной степени владеть обеими руками, стало одним из тех модных словечек, которые постоянно звучат на презентациях консультантов и вносят в процесс больше неразберихи, чем пользы. Имеется в виду способность предприятия быть в равной степени эффективным и гибким, одновременно идти по уже проторенным и новым путям, приспособившись к каждому из них.

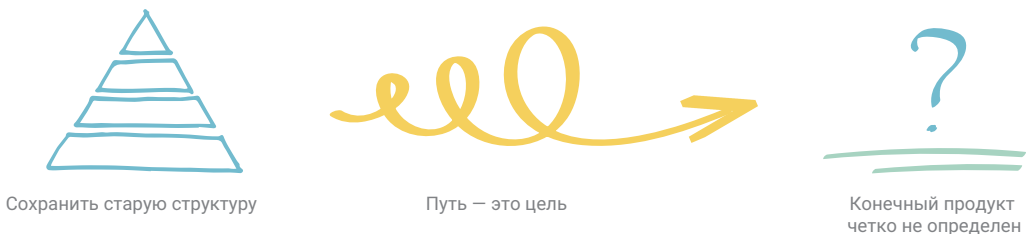
В этой книге мы представляем свою модель, которая позволяет справиться с трансформацией любых масштабов. Мы покажем, какие инструменты и действия могут поддержать процесс перехода к организации будущего и как конкретно может выглядеть «новое мышление», о котором так любят говорить многие консультанты и менеджеры.

Обычный процесс реформирования



Наш *циклический подход* помогает организациям трансформироваться собственными силами. Он отвечает не столько на вопрос «Что?» (получится в конце), сколько на вопрос «Как?» (мы туда доберемся). Очень часто предприятиям хочется хоть одним глазком глянуть в направлении «Что?»: они рисуют схемы, организуют гильдии, формируют команды во главе со *Scrum*-мастерами. Но ключ к успеху лежит в ответе на вопрос «Как?», и для этого мы предлагаем несколько новых полезных инструментов.

Циклический подход



Как, собственно говоря, называть организацию будущего?

Если вы хорошо подкованы в вопросах организационного развития, то, скорее всего, вас уже интересует вопрос, какие термины мы намерены использовать для описания организации будущего. Существует множество предложений относительно ее названия. Фредерик Лалу называет ее «бирюзовой». Кто-то предлагает называть ее «гибкой» или «самоорганизующейся». В книге «О дивный новый труд» (*Brave New Work*) организации будущего носят название «эволюционных». Кто-то просто говорит об организациях «нового типа» или «нового уровня». Возможно, у вас уже голова идет кругом. Но для нас не имеет значения, как называть организацию будущего, так как поиск единственно правильного обозначения какого-то явления является признаком старой командной системы. Циклический подход выдвигает на первый план процесс, а не результат, потому что любая трансформация дает в итоге разные результаты. Поэтому мы избегаем названий, а если вы в процессе чтения будете все-таки наткнуться на разные ярлыки, не удивляйтесь: все они в сущности означают одно и то же.

Прежде чем двигаться дальше

Наша книга не просто предоставит читателям полезные инструменты, но и поможет избежать ошибок, уже совершенных другими людьми (в том числе и нами). Мы хотим придать вам смелости, потому что трансформация предприятия может быть успешной только в том случае, если она начинается изнутри. Миру требуются смелые первопроходцы вроде вас.

Книга вовсе не претендует на то, чтобы быть полной и законченной. Ищите в ней то, что может показаться вам полезным, и используйте найденное в своей работе. Оставляйте то, что помогает, и отбрасывайте то, что не работает. А если в книге чего-то не хватает или у вас появляются идеи, как сделать *циклический подход* еще эффективнее, расскажите об этом нам, чтобы будущие читатели смогли воспользоваться вашим опытом.