

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Предупреждение

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

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



ПРЕДИСЛОВИЕ

ИЦХАК АДIZES

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

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

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

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

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

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

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

Что составляет суть теории, на которую опирается эта книга?

Никто не совершенен. Это отправная точка.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Желаю вам приятного чтения!

С уважением,

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

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

**КОММУНИКАЦИЯ
& ОРГАНИЗАЦИЯ**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

способен выполнять намного более сложные операции, чем отдельная клетка.

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

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

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

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

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

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

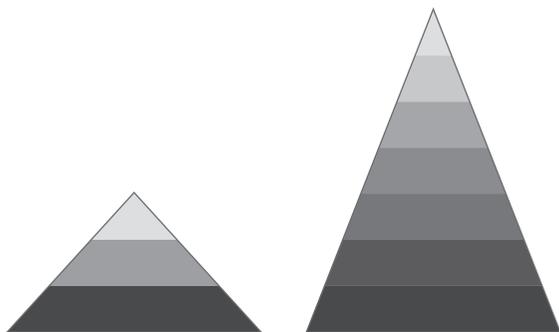


Рис. 1. Плоская структура и глубокая пирамида. Плоской структуре часто противопоставляют иерархическую. Это заблуждение, потому что и та и другая структура иерархичны. Разница в том, что в первом случае связь между руководством (наверху) и исполнителями и поставщиками (внизу) короче и прямее. В высокой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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



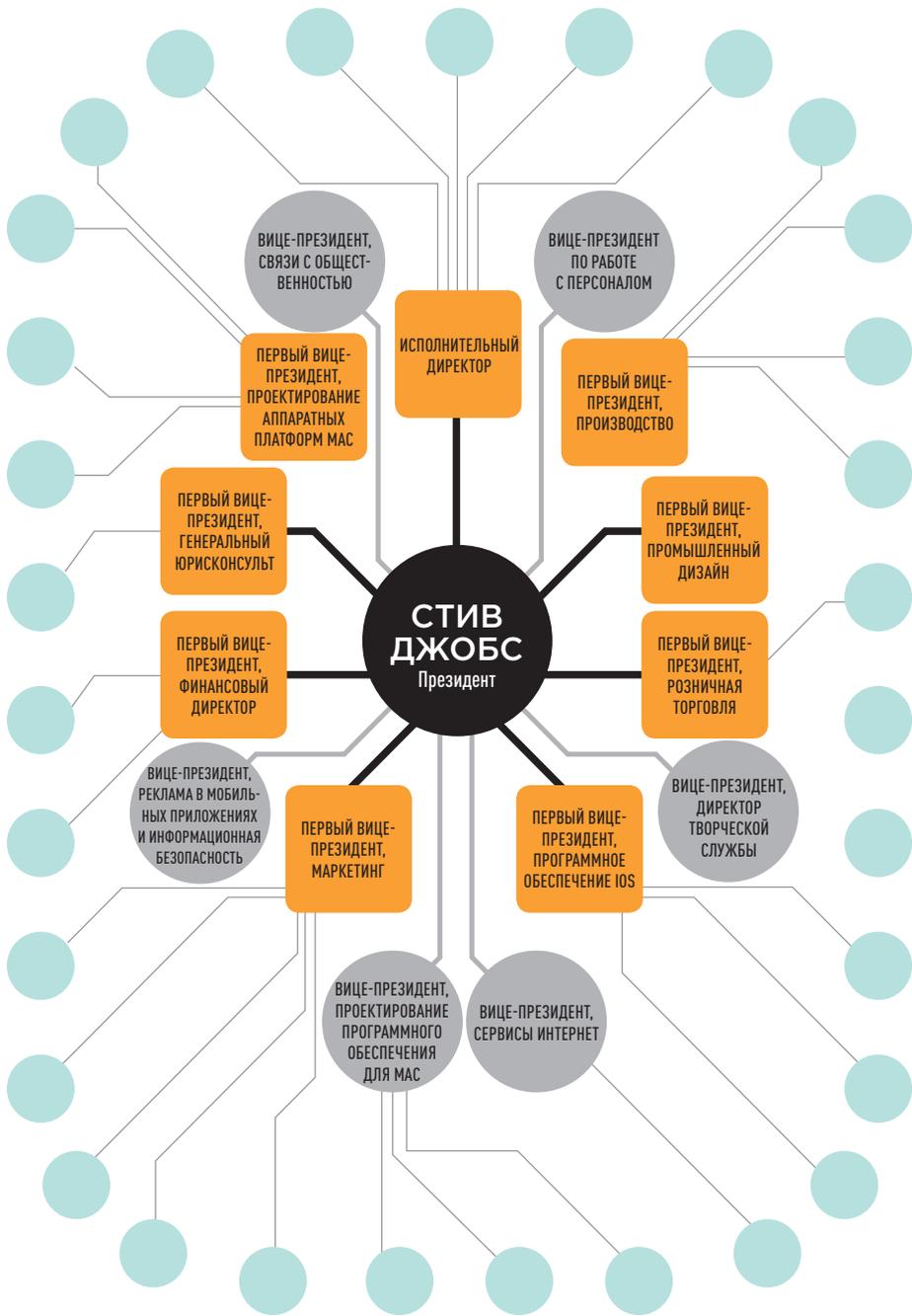
Рис. 2. Чтобы реализовать стратегические замыслы, необходимо все правильно организовать

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

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

Рис. 3. Структура Apple под руководством Стива Джобса.

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



 **ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО**

 **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТЫ,
ПОДОТЧЕТНЫЕ ДЖОБСУ**

 **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ**

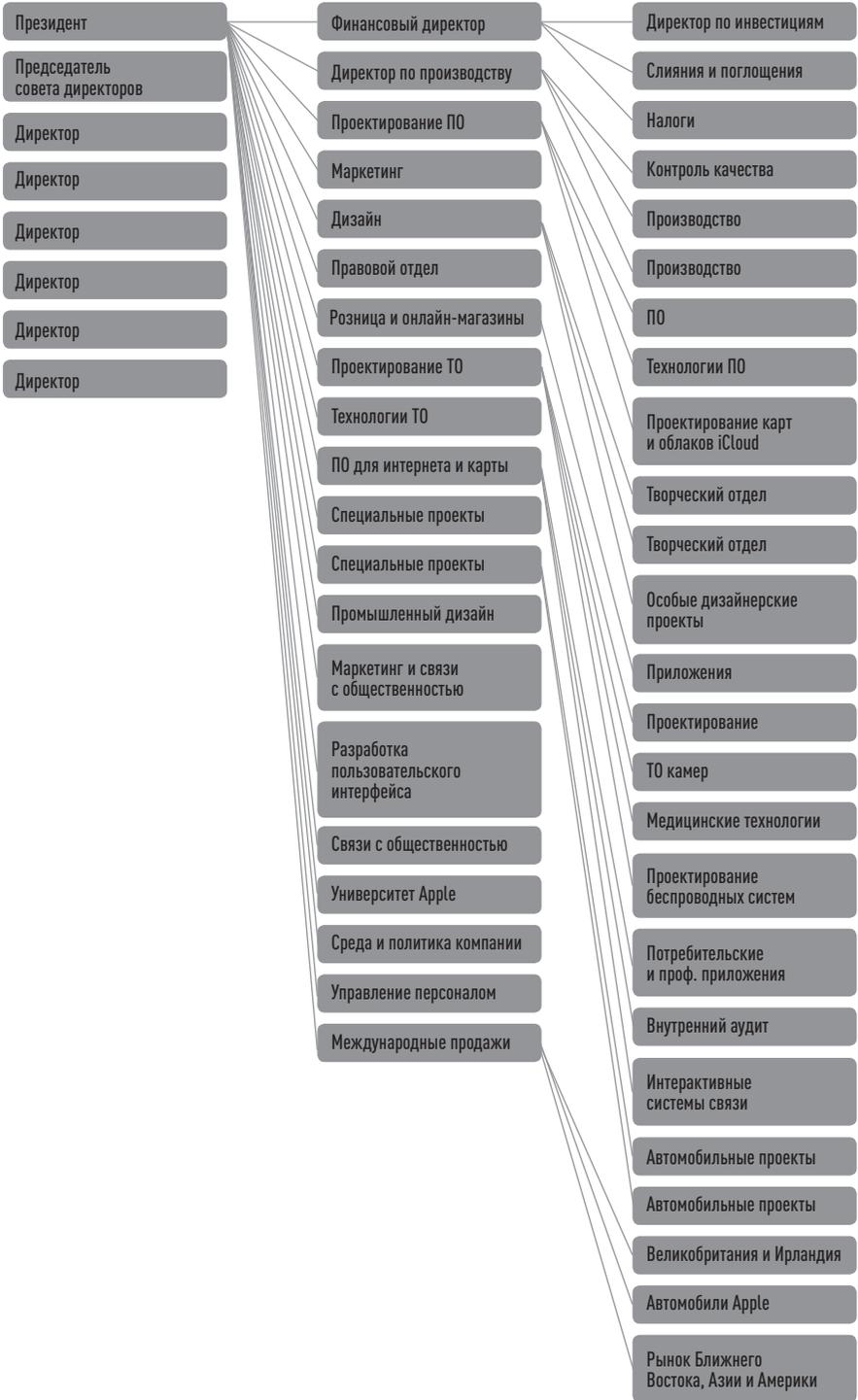
подпускать к ключевым сферам бизнеса, в награду за долгие годы службы позволяют «пасть» в новой области. Однако основная причина бюрократизации — выстраивание иерархии контроля над внедрением новых решений. Контроль порождает контроль. Контролируя что-либо, вы неизбежно находите нарушения и еще больше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

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

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

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

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



- Президент
- Председатель совета директоров
- Директор
- Директор
- Директор
- Директор
- Директор
- Директор

- Финансовый директор
- Директор по производству
- Проектирование ПО
- Маркетинг
- Дизайн
- Правовой отдел
- Розница и онлайн-магазины
- Проектирование ТО
- Технологии ТО
- ПО для интернета и карты
- Специальные проекты
- Специальные проекты
- Промышленный дизайн
- Маркетинг и связи с общественностью
- Разработка пользовательского интерфейса
- Связи с общественностью
- Университет Apple
- Среда и политика компании
- Управление персоналом
- Международные продажи

- Директор по инвестициям
- Слияния и поглощения
- Налоги
- Контроль качества
- Производство
- Производство
- ПО
- Технологии ПО
- Проектирование карт и облаков iCloud
- Творческий отдел
- Творческий отдел
- Особые дизайнерские проекты
- Приложения
- Проектирование
- ТО камер
- Медицинские технологии
- Проектирование беспроводных систем
- Потребительские и проф. приложения
- Внутренний аудит
- Интерактивные системы связи
- Автомобильные проекты
- Автомобильные проекты
- Великобритания и Ирландия
- Автомобили Apple
- Рынок Ближнего Востока, Азии и Америки

аспектах, которые необходимо учитывать при создании эффективной функциональной структуры.

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

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

ВВЕДЕНИЕ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
& НИКАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ГЛАВА

1

ТИПИЧНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

РОСТ
& СПАД

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

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

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

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

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

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

Вот наиболее типичные проблемы, с которыми я сталкивался:

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

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

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

⁷ Там же.

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

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

ЛЮДИ ИЛИ ФУНКЦИЯ

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

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



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

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