

Валера Разгуляев

Бирюзовое
управление
на практике

Опыт
российских
компаний



 альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Валера Разгуляев

**Бирюзовое управление
на практике**

«Альпина Диджитал»

2020

Разгуляев В.

Бирюзовое управление на практике / В. Разгуляев — «Альпина Диджитал», 2020

Если вы понимаете, что прежние способы управления вашей компанией неэффективны или безнадежно устарели, подумайте о бирюзовом управлении. Бирюзовые организации – новый, формирующийся сейчас тип, основанный на принципах контролируемого самоуправления и отсутствии вертикальной иерархии. Огромный плюс «бирюзы» в том, что каждый сотрудник может проявить свои лучшие качества, решать очень сложные задачи и полноценно реализоваться в процессе достижения общей цели. О том, как правильно перейти на бирюзовое управление – с чего начать, какие приемы помогут адаптировать сотрудников к новой системе, с какими сложностями неизбежно придется столкнуться, – делится своим бесценным опытом маститый практик, топ-менеджер «ВкусВилл» Валера Разгуляев, успешно внедривший в компании систему гибкого самоуправления. Эта полезная книга, не имеющая аналогов на рынке, адресована всем, кто уже действует в бирюзовом направлении, присматривается к нему или собирается начать в ближайшем будущем. Почерпнуть из неё интересные методы улучшения работы своей компании и по-новому посмотреть на привычные вещи сможет каждый руководитель.

© Разгуляев В., 2020

© Альпина Диджитал, 2020

Содержание

Предисловие	6
Цветовая схема типов управления	8
Подходит ли эта книга тебе?	11
Глава первая	13
Затраты на управление	15
Постоянная перегруженность руководства	16
Медленное решение проблем	17
Демотивация рядовых сотрудников	18
Массовая безответственность	19
«Войны» между отделами	20
Проекты делаются медленно и плохо	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Валера Разгуляев

Бирюзовое управление на практике

Опыт российских компаний

Редактор *Ирина Беличева*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *М. Смирнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

© Разгуляев В., 2020

© ООО «Альпина Паблицер», 2020

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Предисловие

Для кого предназначена эта книга?

Я не гуру, не пророк, не просветлённый и не учёный. Я практик, который идёт по пути становления бирюзового управления в отдельно взятой компании «ВкусВилл». У меня нет задачи продать кому-либо этот подход, так как 100 % своего времени я отдаю нашей организации. Но каждый день я отвечаю на вопросы, связанные с этим новым подходом, самому себе и всем тем, кто меня про него спрашивает. И заметил, что мои ответы что-то меняют в ощущениях и действиях окружающих, а потому взял на себя смелость написать эту книгу. В ней я буду иногда обращаться к читателям, причём делать это исключительно на «ты». Почему? Далее я поясню свою позицию, но сразу скажу: причина абсолютно точно не в том, что я ставлю себя выше остальных, и, конечно, мне тоже можно смело говорить «ты» – в переписке или при личной встрече. Но если кого-то это вдруг оскорбляет, то лучше сразу отложить книгу в сторону. Хотя, признаться, я очень надеюсь, что ты всё-таки дочитаешь эту книгу до конца и она окажется для тебя полезной! А если нет, ну что ж, тогда пришли её мне обратно по адресу: Россия, 129345, город Москва, улица Тайнинская, дом 12, квартира 93, Разгуляеву Валерию Юрьевичу – и обязательно укажи номер телефона или электронку, а также сообщи, сколько денег ты за неё заплатил и как их можно тебе обратно перечислить.

Чтобы уменьшить количество возвратов, хочу сразу предупредить: эта книга вовсе не про «бирюзовые» организации. Лично я считаю, что «бирюзовых» организаций, как и «бирюзовых» людей, не может существовать даже теоретически, это лишь глупые ярлыки, которые кто-то навешивает на компании или сотрудников. Другое дело – инструменты бирюзового управления: вот они уже выработаны и могут быть применены на практике в любой организации. А моя книга призвана ответить на ключевые вопросы по поводу бирюзового управления: «Зачем оно нужно?», «Что это такое?», «Как на него переходить?» и «Почему стоит это делать?» – вокруг которых и выстроена её структура.

В первой главе, «Зачем?», описаны проблемы традиционных систем управления, которые породили необходимость изобретать что-то новое. Именно эти факторы привели к появлению бирюзового управления и продолжают подталкивать к изучению этой темы всё новых и новых его последователей.

Во второй главе, «Что?», мы рассмотрим основные инструменты бирюзового управления и разберём их преимущества. Ситуацию осложняет то, что многие определения в этой сфере ещё не устоялись. Вообще-то принято сначала договориться о терминологии, а уже потом обсуждать какую-либо проблему. Но так как книга не предусматривает возможности такого диалога, я вынужден предложить свои собственные формулировки терминов, которыми стану оперировать, в надежде, что ты их примешь хотя бы на время чтения, чтобы мы находились в одном понятийном поле. А чтобы тебе было проще к ним возвращаться, в тексте я выделил все определения *курсивом*, а в конце книги поместил раздел «Глоссарий».

Третья глава, «Как?», подскажет заинтересовавшимся руководителям подходы и механизмы, которые хорошо зарекомендовали себя в практике перехода на бирюзовое управление. Правда, единого алгоритма такого перехода там не будет, но я предложу различные его варианты, которые каждый читатель сможет творчески использовать в своих конкретных условиях, ведь каждый отдельный случай всегда уникален.

В четвёртой главе, «Почему?», я постарался подвести под проблему теоретическую базу: собрать научные исследования и объяснить некоторые эффекты, которые делают бирюзовое управление не только возможным, но и таким успешным и даже необходимым в современном мире. Может показаться, что с практической точки зрения эта часть ничего не добавляет, но я

уверен, что для одних её прочтение станет дополнительным поводом всё-таки безотлагательно начать у себя в компании соответствующие преобразования, а другим позволит глубже понять, а значит, и лучше использовать то, что описано в первых трёх главах.

На протяжении всей книги я стану давать тебе задания, они будут всегда в рамке с указанием номера задания. Понятно, что я не смогу заставить тебя ничего выполнять, но искренне советую: обязательно честно делай их все. Так больше шансов, что я сумею донести до тебя то, что хотел сказать. Если же вдруг возникнут какие-то вопросы, буду рад ответить: присылай их мне на электронку razgv@mail.ru.

Есть ещё один важный аспект. Я пишу о вещах, сильно расходящихся с твоей практикой управления. Причём практикой, я уверен, успешной! Поэтому, скорее всего, твоё сознание будет отчаянно сопротивляться восприятию изложенного здесь. Причём чем полезнее для тебя был бы тот или иной фрагмент текста, тем большее внутреннее сопротивление ты будешь испытывать, сознание станет услужливо объяснять, почему написанное в книге даже и читать дальше не стоит. Очень прошу: как только ты почувствуешь что-то в этом роде – остановись и постарайся понять, от чего тебя так корёжит. Для этого надо представить, что стало бы лично с тобой, если бы только что прочитанное вдруг оказалось правдой. Так ты сможешь понять что-то важное про себя. А только изменившись, ты сможешь получить и другие результаты своей работы.

И последнее: я никого не агитирую переходить на бирюзовое управление. Более того, эта книга подойдёт далеко не всем, кто им заинтересовался! Подойдёт ли она тебе, ты сможешь понять, разобравшись с цветовой схемой систем управления, далее.

Цветовая схема типов управления

Существуют различные подходы к управлению, их можно условно разделить на восемь основных типов, которые полностью описывают все возможные варианты и обозначаются следующими цветами.

Чёрный

анархия, безнадёга, разруха, сопровождающаяся постоянной деградацией и предчувствием близкого конца. По сути, отсутствие управления; интриги ради интриг; никто ни за что не несёт ответственности; единственный плюс – любая другая система управления по сравнению с этой будет лучше.

Синий

группа экспертов экстра-класса (назовём их экспертами), которые вынуждены работать вместе, потому что последовательно участвуют в процессе создания ценности для клиента, но при этом постоянно спорят, явно или неявно, чья сфера деятельности важнее. Каждый находится в своей узкопрофессиональной области и несёт ответственность за то, в чём лучше всего разбирается, но упорно не хочет оттуда выходить, поэтому общие задачи решаются с трудом; эта система управления отлично подходит для ассоциаций экспертов в различных отраслях.

Зелёный

семья, в которой самое главное – это люди. Многим прощается их несовершенство, так как «важней всего погода в доме». Семейное предприятие, где каждого ценят за его личные качества; как следствие, отношения между сотрудниками хорошие, а вот результаты работы не всегда, поскольку отвечают все и за всё вообще, а значит, никто и ни за что конкретно; для компаний, построенных по семейному принципу (как и вообще для самой семьи, её ведь тоже надо управлять), эта система просто незаменима.

Красный

один человек единолично управляет всеми остальными, которые, образно выражаясь, являются его ногами, руками, глазами... Даже при формальном наличии иерархии среди подчинённых он сам раздаёт всем указания и лично спрашивает с каждого. «Монарх» несёт полную ответственность за происходящее в его «королевстве» и напрямую руководит всеми своими «подданными», критично относясь к их лояльности и становясь «бутылочным горлышком» для всего; но такая система может быть полезной для выполнения грязной работы, требующей совместных усилий группы лиц.

Жёлтый

классическая бюрократия со всеми её плюсами и минусами предсказуемости для каждого сотрудника. Всё по правилам, чётко и ясно, каждый несёт ответственность за процесс, протекающий в рамках его должностных обязанностей. К сожалению, это приводит к форма-

лизму («сделал дело – напиши бумажку, не сделал – напиши две»), но может быть полезно в ситуации распределения ограниченного ресурса, когда во главу угла ставится справедливость.

Пурпурный

классическая корпорация, где постоянно ведётся внутренняя война, вроде как во благо самой корпорации, однако потери при этом тоже оказываются немаленькими. Вечная гонка и конкуренция всех со всеми, воплощение бесчеловечного принципа «Цель оправдывает средства», когда дозволено всё, лишь бы только был результат.

Бирюзовый

полный отказ от руководителей. В лучшем случае они могут выполнять функции помощников, которые, ничего не навязывая, ограничиваются лишь тем, что тренируют у команды навыки самоуправления. Здесь каждый сам несёт ответственность за выполнение взятых на себя обещаний, что идеально подходит для постоянно меняющихся ситуаций, требующих гибкого подхода. (Более подробно бирюзовое управление будет описано во второй главе.)

Белый

идеальная система управления будущего, в которой подчинённые берут на себя добровольное послушание у лично выбранных ими руководителей для наилучшего раскрытия своего предназначения, когда каждый несёт ответственность за принятые им в рамках этого послушания решения. Содержит в себе все плюсы остальных типов управления, не имея их минусов. Увы, на данном этапе развития общества является недостижимой мечтой; к этому пока можно только стремиться.

Цвета обычно не чистые; более того, в любой компании всегда присутствуют они все, вопрос лишь в том, какой из них – основной. Если с учётом вышеизложенного тебе пока сложно определить, какой из цветов управления доминирует в твоей организации, то можно пройти тест на портале <http://biryuzovie.ru>. Вот только, как показывает практика, чтобы получить правильный результат, надо отвечать честно, а не выдавать желаемое за действительное.



Подходит ли эта книга тебе?

Из приведённой выше цветовой схемы следует, что компании, которые хотят перейти на бирюзовое управление, в настоящее время могут использовать чёрный, синий, зелёный, красный, жёлтый или пурпурный стили управления. Самыми распространёнными на данный момент являются пурпурная корпорация, жёлтая бюрократия и зелёная семейственность. Именно для них уже появились проторённые дорожки, позволяющие осуществить успешный переход на бирюзовое управление. Собственно, вторая глава этой книги и будет ориентирована именно на руководителей организаций, использующих в основном пурпурное корпоративное управление. Конечно, всем другим читать её тоже не возбраняется; более того, это может даже оказаться полезным. Но для реализации именно практической стороны дела лично я советую другие подходы, которые и привожу для каждого из цветов ниже.

Холархия – подход к организации компании, основанный на формировании для решения каждого типа постоянных задач кругов – холонов; в рамках этих кругов формируются роли, которые могут выполнять разные сотрудники, получающие эти роли и самостоятельно принимающие решения по ним.

Для жёлтой бюрократии подойдёт формалистский метод, наиболее ярким проявлением которого является *холархия* – *подход к организации компании, основанный на создании для решения каждого типа постоянных задач кругов – холонов. В рамках этих кругов формируются роли, которые могут выполнять разные сотрудники, получающие эти роли и самостоятельно принимающие решения по ним.* В книге Брайана Робертсона¹ подробно описываются все регламенты, на основе которых должны проводиться собрания для перехода на бирюзовое управление. Также существует более мягкий вариант – **социократия**, которая *приветствует закрепление и изменение регламентов работы самими сотрудниками через единственный обязательный этап каждой встречи – рефлексию любого процесса и его конечных результатов.*

Социократия – более мягкий вариант холархии, приветствующий закрепление и изменение регламентов работы самими сотрудниками через единственный обязательный этап каждой встречи – рефлексию любого процесса и его конечных результатов.

Зелёному семейственному предприятию лучше всего подойдёт психологический метод, когда на протяжении двух-трёх лет профессиональные психологи работают с командой в целом и с каждым её участником в отдельности. Цель – достичь такой целостности каждого, при которой никакое другое управление, кроме бирюзового, окажется невозможным. При этом все сотрудники добровольно принимают на себя дополнительные обязательства, связанные с этим, или также добровольно уходят, поняв, что их увлекает что-то другое и они не хотят заниматься своим текущим делом, если не найдут в рамках организации какое-либо иное подходящее занятие. Конечно, просто разделить всех на тех, кто откровенно не тянет, и тех, кто работает за себя и за того парня, гораздо быстрее, но такое устройство организации не происходит на пустом месте, поэтому подобный разбор полётов будет упираться в тех, кто должен его поддержать. Причём не в общих чертах и на словах, а на конкретных примерах конкретных сотрудников.

Для чёрного, синего и красного цветов нет устоявшихся успешных путей перехода на бирюзовое управление, поскольку такое вообще бывает крайне редко. Но исходя из логики цветовой схемы можно посоветовать им следующее.

¹ Робертсон Б. Холархия: Революционный подход в менеджменте. – М.: Эксмо, 2018.

● **Чёрный** – такие компании находятся в глубоком кризисе или даже на грани банкротства. Как ни странно, это может послужить хорошим стимулом кардинально поменять всё, не боясь использовать необычные подходы бирюзового управления, позволив сразу правильно запустить, по сути, новую организацию, которая вылупится из старой, как красивая бабочка из уже ставшей ненужной куколки. Есть тут, правда, один нюанс: чёрный – это состояние уныния, когда никто ничего не хочет делать, а любая инициатива умирает в трясине недоверия, поэтому что-либо менять очень сложно; в такой ситуации любые твои воззвания будут восприниматься как популизм. Поэтому нужно показать, что за твоими словами стоит дело: для этого узнай, о чём мечтают твои сотрудники, кроме повышения зарплаты, пообещай им это и обязательно сдержи своё слово, причём лучше маленькие конкретные обещания, чем далёкие и расплывчатые прожекты.

● **Синий** – казалось бы, для того чтобы получить бирюзовый цвет, надо только добавить зелёный, но это не так просто, поскольку каждый эксперт в такой организации уже много раз успешно защищал свои позиции и в результате произошло разделение сфер, когда никто не лезет к соседям, но и их тоже к себе не пускает. Чтобы изменить ситуацию к лучшему, надо начать задваивать исполнителей (подробно об этой технологии будет рассказано во второй главе). Кроме того, нужно искать общую цель и устанавливать общую ответственность за её достижение – это будет постоянно оспариваться, так как каждый станет по привычке демонстрировать, что на его фронте работ всё хорошо, но смысл этой инициативы как раз в том, чтобы у всех специалистов экстра-класса разных направленностей этот фронт стал общим.

● **Красный** – поскольку в такой организации всё завязано на главное лицо, то именно с ним и надо работать, причём профессиональному деловому тренеру-психологу, который поможет боссу постепенно разобраться в себе и перестроить управление компанией, чтобы в ней стало больше делегирования полномочий и меньше беспокойства по поводу возможного воровства. А начать можно со знакомства с книгой Денниса Бакке «Человек решающий»². К сожалению, одним только чтением книги обойтись не получится, так как надо будет снова и снова на конкретных примерах показывать «монарху» ту выгоду, которую он получит от того, что передаст свою работу другим людям, даже если они справятся с ней хуже.

² Бакке Д. Человек решающий: Как построить организацию будущего, где решения принимает каждый. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Глава первая Зачем?

Большинство определений будут даны в следующей главе, но в начале книги нам всё-таки придётся договориться, что же мы понимаем под «*управлением*». Мы так часто используем это слово в повседневной жизни, что обычно даже не задумываемся о том, можем ли чётко описать его.

Задание № 1

Как по-твоему, что такое управление? Попробуй сформулировать определение данного понятия.

Стоп! Не проходи мимо этого первого задания, как и всех последующих. Уверен, что тебе не слишком нравятся теоретические труды, и ты, может быть, даже жалуешься на то, как много воды и мало практики в книгах по управлению. Но вот она – практика, позволяющая тебе лучше осмыслить своё управление. Пожалуйста, не игнорируй это задание, остановись и честно выполни его, а потом уже продолжай чтение. Поверь, я настаиваю на этом для твоей же пользы.

Управление – осмысленное воздействие, приводящее к нужному и ожидаемому результату.

Итак, *управление*. В общем смысле этого слова речь всегда идёт о некоем *осмысленном воздействии, приводящем к нужному и ожидаемому результату*. Самый простой пример: когда мы ведём автомобиль, послушный каждому движению руля в наших руках и педалей под ногами, то ни у кого не возникает сомнений, что мы им управляем. У этого управления есть некие ограничения, связанные с физическими возможностями машины, которая не может разогнаться выше определённой максимальной скорости или мгновенно остановиться. Но мы явственно отличаем эту ситуацию от другой, про которую говорим, что «автомобиль потерял управление», когда выкручивание руля и любые манипуляции с педалями ни к чему не приводят, так как машину несёт туда, куда мы совсем не хотим попасть. Я считаю, что точно так же происходит и в любой другой ситуации: когда мы продолжительное время получаем нежелательный результат и ничего с этим поделать не можем, надо честно признаться себе в том, что мы этим не управляем. И здесь есть два варианта. Либо мы, как в случае с автомобилем, потеряли управление и можем сформулировать, а затем и сформировать необходимые условия, чтобы его вернуть. Либо мы на самом деле никогда и не управляли данной ситуацией, а то, что она была благоприятной в прошлом, никак не связано с нашим на неё воздействием.

Я так подробно остановился на этих очевидных вещах, потому что сейчас большинство читателей ждёт серьёзная борьба с самими собой. Я буду утверждать вещи настолько грустные, что подсознание начнёт убеждать тебя в чём угодно, лишь бы не принимать эту данность. И в ход пойдут отточенные всем твоим жизненным опытом механизмы самовнушения: ну конечно же, прав ты, а вовсе не автор. К тому же как можно сравнивать, если у него совершенно иная специфика деятельности, другой регион, другие люди, другая отрасль... Да и вообще, кто он такой, этот автор, чтобы его стоило слушать?! И любые мои регалии будут восприниматься как недостаточно веские, любой опыт – как неподходящий, любое образование – как сомнительное. Поэтому я даже и говорить о них не буду, а попрошу тебя, читатель, вот о чём.

Задание № 2

На некоторое время отключи свою критическую оценку, вспомни какого-нибудь очень авторитетного в твоих глазах человека, к чьим словам ты всегда

как минимум прислушиваешься, представь, что это именно он тебе обо всём рассказывает, и дальше читай текст его голосом.

Я думаю, ты согласишься, что на всём протяжении XX века самые лучшие управленцы нашей планеты пытались, каждый в своей компании, создать некий автопилот, приводящий к оптимальному результату. Но изучение любой деловой статистики показывает, что никто не нашёл этот «философский камень»: крупные и мелкие компании по всему миру до сих пор продолжают разоряться, что уж точно нельзя назвать желательным результатом управления ими. А дальше я приведу примеры негативных явлений в твоей организации – о которых ты знаешь, которые тебе не нравятся, но на которые ты никак повлиять не можешь. Откуда я о них знаю? Да они есть повсюду! Лично для меня это означает только одно: руководители компаний потеряли управление ими, как в описанном выше примере с водителем и автомобилем. Понимаю, это очень сложно принять, ведь другие оценивают нас по тому, как хорошо мы управляем, да и ты наверняка измеряешь свою успешность именно по данному критерию. Мы тратим на это много времени и сил, а если не являемся собственниками компаний, то ещё и зарплату получаем именно за управление! Ну как тут признать, что мы не делаем этого? Но я прошу оценивать себя не по количеству затраченного времени или по усталости, а по результату своих действий. Итак, давай посмотрим, что мы имеем по следующим пунктам.

Норма управляемости – среднее количество подчинённых у одного руководителя компании.

Затраты на управление

Традиционная система управления представляет собой пирамиду, на самом верху которой находится главный босс, а в её основании – рядовые исполнители. Между ними пролегают уровни субуправленцев. Их количество зависит от размера организации и её *нормы управляемости* – среднего количества подчинённых у одного руководителя компании.

Теперь, зная количество сотрудников в компании и её норму управляемости, мы всегда сможем подсчитать количество уровней и руководителей на каждом из них. Например, при норме управляемости 5 и 156 сотрудниках мы получаем:

- 125 рядовых сотрудников;
- 25 линейных руководителей;
- 5 высших управленцев;
- и одного главного босса.

Каковы же будут затраты на управление такой системой? Чтобы можно было сравнивать компании между собой, лучше использовать показатель доли суммарных затрат на зарплаты руководителей в общем фонде оплаты труда. Например, если руководители в компании из нашего примера получают в среднем в два раза больше подчинённых, то:

- 125 рядовых сотрудников получают по 1 окладу = 125 базовых окладов;
- 25 линейных руководителей получают по 2 базовых оклада = 50 базовых окладов;
- 5 высших управленцев получают по 4 базовых оклада = 20 базовых окладов;
- 1 главный босс получает 8 базовых окладов = 8 базовых окладов.

Итого все управленцы компании получают $50 + 20 + 8 = 78$ базовых окладов, что составляет $78 / (78 + 125) = 78 / 203 \approx 38 \%$ от общего фонда оплаты труда, который является ощутимой статьёй расходов в любой компании! Причём чем крупнее организация, тем больше в ней уровней управления и руководителей, а значит, тем выше и доля их зарплат в общем фонде оплаты труда, притом что всю добавочную ценность для клиентов создают не они. Звучит не слишком вдохновляюще, правда? Но это ещё самая незначительная проблема классической системы управления.

Постоянная перегруженность руководства

В бытность свою консультантом я думал, что многие руководители не хотят запускать очевидно нужные их компаниям проекты в силу недостаточной компетентности и нежелания признать это, чтобы начать изучать данную тему. Реальность оказалась гораздо банальнее: очень компетентные, трудолюбивые, много знающие, умеющие и деятельные руководители находятся в вечном цейтноте, у них не хватает времени даже на то, чтобы закрыть текущую рутину, которая наваливается на них, как снежная лавина в горах. И так происходит опять же из-за классической системы управления, в рамках которой проблемы эскалируют снизу вверх. В результате чем выше уровень руководителя, тем больше у него подчинённых и тем больше проблем к нему стекается.

Он просто физически не успевает решить их все, что ведёт к переработкам в будни, регулярной работе в выходные и отсутствию отдыха даже в отпуске. Но всё это не помогает, и задачи начинают зависать в очереди, а некоторые, попав туда, уже навсегда теряются из виду за более срочными и важными. При этом руководитель понимает, что любая не решённая им проблема может обернуться серьёзными потерями, как для компании, так и для него лично, что приводит к состоянию постоянного стресса, в котором босс находится и который он невольно начинает проецировать вовне. Особенно на тех сотрудников, что сообщают ему о новых проблемах или хоть каким-то образом причастны к ним. В результате возникает противостояние начальников и подчинённых, что только ухудшает ситуацию, так как теперь руководитель должен тратить силы и время ещё и на это.

Медленное решение проблем

А реальные проблемы организации начинают решаться ещё медленнее. Подчинённые, нарвавшись на неадекватную реакцию со стороны руководителя, всё реже сообщают о новых проблемах наверх, при этом внизу у них нет соответствующих полномочий и ресурсов для их решения. Более того, из-за боязни, что на них спустят всех собак, информация начинает преобразовываться, чтобы не задевать передающего её, а если это невозможно, то и вовсе застревает, не добравшись до босса. Интересно, что и решения обратно, сверху вниз, спускаются с потерями. Я проводил оценку, которая показала, что при передаче на каждый следующий уровень теряется порядка 30 % информации. **А значит, если при передаче на один уровень у твоих непосредственных подчинённых осталось 70 % информации, то при передаче на второй уровень надо считать 70 % уже от этих 70 %: $0,7 \times 0,7 = 0,49 = 49 \%$ – то есть уже меньше половины! К сожалению, информация не просто уменьшается, а искажается, то есть оставшиеся 51 % заполняются чем-то другим, зачастую смыслом противоположным твоим мыслям, словам, желаниям.**

Задание № 3

Перемножь между собой столько 0,7, сколько уровней иерархии под тобой, и пойми, как мало из того, что ты говоришь, долетает до тех, кому это надо будет непосредственно исполнять, и как много искажений будет внесено.

Ну что, теперь ясно, почему всё вечно происходит не так, как ты это задумываешь?

А теперь посмотрим на ситуацию со стороны клиента, который столкнулся с какой-то незначительной маленькой проблемой и сообщил об этом твоему подчинённому. Тот не может сам решить вопрос и эскалирует его выше – а как же иначе, он ведь всегда так поступает. Но проблема не критичная, у тебя есть более важные и срочные дела, и ты её откладываешь, а потом ещё и ещё раз, и в конце концов вообще благополучно про это забываешь. И вот тот же самый клиент через полгода сталкивается с той же самой проблемой и понимает, что никто даже не пытался ею заниматься. И уже с некоторым удивлением говорит тому же самому сотруднику, что за это время её точно можно было решить. Твой подчинённый оправдывается тем, что передавал его пожелания начальству, и уверяет, что обязательно напомним ещё раз. Но даже если он и впрямь это сделает, результат окажется прежним: у тебя просто не дойдут до этого руки. И тот же самый клиент через некоторое время снова столкнётся с упомянутой проблемой. А теперь поставь себя на место этого человека: нетрудно догадаться, что он думает о твоей компании и её клиентоориентированности...

Демотивация рядовых сотрудников

При этом подчинённый всегда оказывается в очень неприятном положении без вины виноватого. Если он доложит наверх, то его могут назначить козлом отпущения, а если утаит информацию, то в любой момент могут спросить, почему такая проблема существует, а про неё ничего не известно. В результате бедняга постоянно пребывает в состоянии стресса, и если руководитель ещё как-то способен повлиять на ситуацию, то подчинённый, находясь в зависимом положении, будет лишь терять всякую мотивацию.

И что получается в итоге? Мы нанимаем специалистов, чтобы они занимались мотивацией персонала, и платим им за это зарплату, но по факту всё, что они затевают, работает очень недолго. Есть некая важная причина, которая в рамках традиционной системы управления демотивирует людей. Этой причиной является выученная беспомощность. Более подробно мы поговорим о ней в четвёртой главе. Сейчас скажу только, что суть данного феномена сводится к следующему: если мы забираем у сотрудника права, но при этом спрашиваем с него по полной программе, то он начинает бояться любой ответственности и уходить от неё всеми возможными способами. Таким образом, мы получаем человека, который крайне демотивирован и всячески уклоняется от ответственности, не желая принимать решения. При этом очень важно понимать, что мы сами его таким и делаем. Ведь в повседневной жизни, никак не связанной с работой, у этого сотрудника всё обстоит как раз наоборот: он берёт на себя ответственность за то, где будет жить и что будет есть, а если у него есть дети, то и за их жизнь тоже! Так почему же потом он оказывается «недостаточно ответственным», чтобы дать ему необходимые полномочия принять какое-нибудь банальное решение в компании?

Массовая безответственность

Что же происходит в организации? И руководители, и подчинённые становятся заложниками системы управления, в рамках которой лучше вообще ни за что не отвечать. Именно это стало причиной невероятного кадрового голода на хороших руководителей при наличии квалифицированных специалистов. Кому охота брать на себя дополнительную ответственность ещё и за других? На этом фоне начинают процветать те, кто гонится за карьерным ростом и властью. А в результате ситуация осложняется ещё больше: ведь такие люди сознательно окружают себя теми, кто не сможет с ними конкурировать, и намеренно раздувают штаты, чтобы стать более значимыми руководителями.

При этом другие сотрудники, видя подобное, сначала возмущаются, а потом, поняв, что их не услышали, тоже начинают терять ответственность по принципу «Нам что, больше всех надо? Почему мы всегда должны быть крайними?», перекладывая необходимость разбираться в проблемах и принимать решения на руководителей, у которых совсем нет на это времени, поскольку они и так уже сильно заняты...

Сумеречная зона прав и ответственности – это зона на стыке двух или более подразделений, то есть там, где ни у кого из них нет всех необходимых прав для решения возникающих проблем и никто не хочет брать на себя ответственность.

«Войны» между отделами

В ситуации, когда никто не хочет брать на себя ответственность, неизбежно начинаются «войны» между отделами и подразделениями, что тоже негативно влияет на общие результаты деятельности компании. При этом чаще всего воюют подразделения, которые должны наиболее тесно сотрудничать друг с другом для достижения общих целей! Нетрудно догадаться, что и здесь причина тоже кроется в системе управления.

Начинается всё обычно с некоей проблемы, возникающей в *сумеречной зоне прав и ответственности* двух или более подразделений – то есть там, где ни у одного из них нет всех необходимых прав для её решения и никто не хочет брать на себя ответственность. Иначе она бы и не стала проблемой, а была бы просто одной из задач, которые каждое из данных подразделений успешно решает каждый день. Кстати, самая распространённая ситуация – это когда проблема возникает из-за недостаточности общения между подразделениями: одни других не предупредили или не услышали, не поняли или же поняли неправильно. Вообще-то само по себе это не страшно. Плохо, что, когда проблема появляется, никто не спешит её решить. «Это ведь не моя зона ответственности, – думает каждый, – а нам и своих задач хватает, и так не успеваем всё сделать!..»

А когда проблему никто не решает, то она начинает распухать и в конце концов оказывается настолько огромной, что становится видна большому начальнику сверху. А у любого руководителя в подобных случаях есть универсальное решение – назначить кого-то ответственным. И представителя какого бы из этих подразделений ни сделали крайним, он будет считать, что его несправедливо наказали по милости коллег из другого отдела. Как следствие, отношения между сотрудниками этих подразделений ухудшаются, они начинают реже общаться, и в результате ситуация лишь усугубляется. И образуется замкнутый круг, изображённый на рисунке ниже.

Проблемы начинают сыпаться из сумеречной зоны между отделами как из рога изобилия, хотя ещё совсем недавно всё было ровно. Руководство в некоем произвольном порядке постепенно раскидывает ответственность, «награждая» ею то одних, то других, не спрашивая про наличие у них необходимых прав. А некоторые задачи вообще можно решить только сообща.



В итоге у сотрудников воюющих отделов возникают предубеждения, они оценивают ситуацию предвзято. Доходит до того, что они начинают искренне считать, будто их коллеги ходят на работу и получают зарплату только для того, чтобы досаждают им и всячески портить жизнь! Это в корне неправильное заключение, но оно очень разрушительно действует на команду, и её члены могут начать мстить коллегам, реально осложняя жизнь друг другу...

Проекты делаются медленно и плохо

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.