

**ДЭЙВ  
ульрих**

СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ  
ПО ВОПРОСАМ  
УПРАВЛЕНИЯ  
В TENCENT GROUP

HR-ЭКСПЕРТ #1 В МИРЕ,  
ВХОДИТ В «ЗАЛ СЛАВЫ THINKERS50»  
КАК ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ  
ВЛИЯТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-МЫСЛИТЕЛЕЙ

**артур  
юнг**

# НОВАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИ- ЗАЦИИ

КАК  
ПОСТРОИТЬ  
БОЛЕЕ  
СИЛЬНУЮ  
И ГИБКУЮ  
ОРГАНИЗАЦИЮ  
ПО ПРАВИЛАМ  
ВЕДУЩИХ  
КОМПАНИЙ  
МИРА

ОПЫТ

**Alibaba, Amazon,  
Facebook, Google,  
Huawei, Supercell,  
Tencent**

В ОДНОЙ КНИГЕ



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Top Business Awards

Дэйв Ульрих

**Новая модель организации.  
Как построить более сильную  
и гибкую организацию по  
правилам ведущих компаний мира**

«ЭКСМО»

2019

УДК 005  
ББК 65.290-2

**Ульрих Д.**

Новая модель организации. Как построить более сильную и гибкую организацию по правилам ведущих компаний мира / Д. Ульрих — «Эксмо», 2019 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-165046-9

Традиционная иерархическая организация мертва, в этом мало кто сомневается. Но что должно прийти ей на смену? Артур Юнг и Дэйв Ульрих уверены, что долгосрочный успех в современном мире способна обеспечить принципиально новая модель организации – «рыночно-ориентированная экосистема». Исследовав два самых инновационных и благоприятных бизнес-климата в мире, Китай и Кремниевую долину, в своей книге они предлагают дорожную карту, которая поможет: • сформировать уникальную корпоративную культуру • привлекать таланты • повысить продуктивность команд • предвосхищать изменения рынка • обеспечить вашей организации принципиально большую ценность. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-165046-9

© Ульрих Д., 2019  
© Эксмо, 2019

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1	8
Как вашей компании обеспечить себе принципиально большую ценность?	8
Организация Supercell	10
Начните с имеющейся организации: модели, которые лучше всего опишут вашу организацию	13
Переход к новой организационной модели: экосистема, ориентированная на рынок	15
Шестичастный фреймворк для переосмысления организации	17
Дорожная карта для переосмысления вашей организации	20
Часть I	25
Глава 2	27
Как вам распознать свое окружение, реагировать на него и формировать его?	27
Влияние окружения на будущее вашей работы	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**Артур Юнг и Дэйв Ульрих**  
**Новая модель организации: как построить**  
**более сильную и гибкую организацию**  
**по правилам ведущих компаний мира**

Dave Ulrich, Arthur Yeung

REINVENTING THE ORGANIZATION

How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets

© 2019 Arthur Yeung and Dave Ulrich

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Перевод с английского А. Пасербы, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

## Предисловие

Современные, быстро изменяющиеся условия ведения бизнеса требуют от руководителей пересмотреть их подход к управлению. Открыть для себя принципы организационного проектирования, которые выведут компании на новый уровень финансового успеха и конкурентных преимуществ. С помощью принципов, изложенных в этой книге, вы сможете:

- предоставить клиентам инновационные продукты и услуги;
- создать рыночную стоимость для инвесторов;
- повысить боевой дух и эффективность сотрудников;
- определить такую политику компании, чтобы она соответствовала как широким, так и локальным общественным интересам, а значит, и повышала лояльность аудитории.

Предлагаемую нами методику не встретить ни в книгах, ни на курсах, ни где-либо еще. За ее каркасом стоят сотни тысяч часов практики, аналитической работы, консультаций, интервью и опросов. В ее основе – опыт крупнейших всемирно известных компаний. Работая над методикой, мы сосредоточились на трех больших пластах, трех подходах к изобретению нового организационного мышления.

Во-первых, мы изучили и включили в текст десятки инновационных технологий и систем, таких как холократия, команда команд, agile-трансформация, решетчатая организация и многие другие. Каждая из этих моделей предлагает уникальные способы повысить эффективность бизнеса в современных реалиях. Мы объединили эти идеи в интегрированную рамочную структуру, которая направляет лидеров по мере того, как они переосмысливают свой подход к управлению организациями.

Во-вторых, мы проанализировали опыт наиболее инновационных и успешных компаний нашего времени – китайских (Alibaba, Huawei, Tencent), американских (Amazon, Facebook, Google) и европейской (Supercell). Мы исследовали не просто их деятельность как образцовых организаций, но и логику, и принципы, лежащие в основе их практики. Существовая в гипердинамичной среде, эти культовые гиганты демонстрируют то, как управленческие принципы сегодня изобретаются заново.

В-третьих, мы переосмыслили собственный опыт. Последние сорок лет мы не только изучали деятельность организаций и бизнес-структур, но и консультировали их руководителей по вопросам изменения стратегии для развития их компаний. После получения докторской степени по теории организации Артур работал в командах высшего руководства Acer и Tencent. Больше 10 лет он преподает в ведущей китайской бизнес-школе CEIBS, входит в несколько советов директоров как независимый директор и консультирует в области построения и трансформации компаний. Он также основал Ассоциацию по изучению организационных способностей и с 2010 года обучил около трехсот китайских предпринимателей и управленцев.

Смысл заключается не в отдельном герое, а в быстрой, умной и слаженной реакции многих людей.

Дэйв преподавал в Мичиганском университете более 30 лет, консультировал больше половины компаний из списка Fortune 200 и получил множество наград за разного рода профессиональные достижения. Вместе мы опубликовали свыше сорока книг об организации, талантах, человеческих ресурсах и лидерстве. Мы способствовали формированию и толкованию таких понятий, как организационные способности, организация без границ, правильная

культура, трансформация, обучающаяся организация, HR-политика, добавляющая стоимость, HR извне-вовнутрь, сети, платформы, лидерский бренд, лидерский капитал, бизнес-партнер, навигатор парадоксов и стратегическая гибкость.

Двигаясь в потоке этой деятельности, мы написали книгу, которая поможет вам создать принципы и основу для практики, чтобы пере придумать и перестроить вашу организацию. Описанные в книге техники будут полезны лидерам, менеджерам, директорам, так называемым организационным архитекторам и всем, кто хочет сделать свою команду эффективнее, а свой бизнес – надежнее и прибыльнее.

## Глава 1

### Новая организация

#### Как вашей компании обеспечить себе принципиально бóльшую ценность?

На солнечном пляже в Панама-Сити во Флориде мать слышит, как два ее маленьких сына громко зовут ее из волн морского прибоя. Она поспешно плывет к ним на помощь, но тут же сама попадает в этот же мощный отбой, который уносит ее детей в открытое море. Бабушка мальчиков вскакивает, за ней – их двоюродный брат и еще один брат, и вскоре девять членов семьи тщетно борются со страшным смертоносным течением. Что их спасет? Один быстро соображающий незнакомец слышит шум, хватается за руки двух других людей и запускает то, что быстро превращается в цепочку из восьмидесяти спасателей. Человеческая сеть, которую они образуют, простирается на триста футов в океан, захватывает каждого из членов семьи, оказавшегося в беде, и возвращает их в безопасное место. История правдива; видеозапись этого события можно найти на YouTube<sup>1</sup>.

Если бы даже олимпийский чемпион Майкл Фелпс был дежурным спасателем в тот день, при всем своем таланте, смог бы он спасти всех девятых? Конечно, нет. Смысл здесь заключался не в отдельном герое, а в организации – то есть быстрой, умной, практичной и, прежде всего, слаженной реакции многих людей, мотивированных самой возможностью спасти эту семью.

Незнакомцы, разделявшие общую цель, буквально взялись за руки, чтобы объединиться. Они действовали быстро, новаторски, используя буги-борды (доски для катания на волнах. – *Прим. пер.*) и пляжные мячи в глубокой воде, и преуспели против, казалось бы, подавляющего их силы разрывного течения (локализованный отток в море, перпендикулярно или под некоторым углом к берегу, больших масс воды, накапливающихся на мелководье под действием волн и ветра. – *Прим. пер.*). Представьте себе, что чувствовали восемьдесят человек, которые в тот день помогли спасти столько жизней! А потом каждый из них пошел своей дорогой.

Эта трогательная история отражает основную цель данной книги.

Мы хотим помочь руководителям всех организаций (больших или малых, общественных или частных, местных или глобальных) добиться того же, что эти восемьдесят человек сделали для спасенной ими семьи. Предвидеть и наблюдать проблемы, объединяться вокруг общей цели, вдумчиво внедрять инновации, действовать быстро, вдохновлять людей и достигать результата! Но еще больше мы хотим научить лидеров тому, как выйти за рамки изолированного события, подобного этому спасению, и масштабировать свои организации для надежного и последовательного достижения ими желаемых результатов.

Однако, как всем известно, большинство организаций так не работает.

Сегодняшние организации были созданы для более стабильной внешней среды, которая больше не существует. Если вы похожи на большинство лидеров, с которыми мы общаемся, то вы чувствуете новые требования и правила достижения победы на быстро меняющихся рынках – как почувствовали их восемьдесят отдыхающих, спонтанно образовавших человеческую цепь, чтобы спасти пловцов, находящихся под угрозой гибели в мощном и изменчивом течении. Вы постоянно делаете выбор и экспериментируете с новыми управленческими идеями. Но вы не добиваетесь прогресса, в котором нуждаетесь, чтобы двигаться быстрее.

Чтобы лучше понять, как организациям стать более похожими на этих восемьдесят человек, мы приступили к изучению двух самых инновационных и благоприятных бизнес-климатов

в мире: Китая и Кремниевой долины. Мы знали, что по разным причинам эти два места инкубируют новые организационные формы и практики, которые очень хорошо отвечают потребностям сверхдинамичных рынков. В Китае оживленное предпринимательское пространство заполняет пустоту между государственными предприятиями и транснациональными корпорациями. Это пространство занято весьма успешными частными организациями, такими как Alibaba, DiDi, Huawei и Tencent, – все четыре мы тщательно изучили. В Кремниевой долине, самой знаменитой на весь мир испытательной площадке для инноваторов из всех стран, предпринимателями движет потенциал создания высокоуспешных, масштабируемых бизнесов. По последним подсчетам, около пятидесяти новых компаний запускаются в Сан-Франциско и пригородах каждый месяц. Нам повезло иметь открытый доступ в этом преуспевающем множестве к ведущей тройке компаний: Amazon, Facebook и Google. В обоих регионах компании основывались с целью достижения успеха в быстро меняющемся глобальном мире, не ограниченном традиционными организационными системами. В таблице 1.1 представлены организации, которые мы изучали. У нас были оформлены внутренние пропуска в каждую из компаний, и мы опрашивали их руководителей, сотрудников и ветеранов, чтобы выяснить, как работают эти организации.

В ходе наших исследований мы обнаружили несколько принципов и практик, позволяющих обеспечить принципиально большую ценность на быстро меняющихся рынках. Мы кристаллизовали эти элементы в особую рамку, фреймворк переосмысления, чтобы лидер в любой организации, особенно в так называемой унаследованной организации (*legacy organization*, по аналогии с *legacy system* – в сфере информационных технологий унаследованными системами называют устаревшие методы, технологии или приложения, которые используются до сих пор, но нуждаются в замене; часто слово «унаследованная» подразумевает, что система задала стандарты для всех последующих. – *Прим. пер.*), мог их адаптировать для себя.

Конечно, гораздо проще создать новую организацию, чем перестроить устаревшую унаследованную. За годы нашей работы со многими генеральными директорами и их командами мы убедились, как трудно управлять фундаментальной трансформацией в существующей организации. Подобные вызовы и побудили нас написать эту книгу. Мы надеемся предложить путь и руководство, которые помогут менеджерам преобразовать свои организации в более быстрые и чуткие организмы, – как следствие, приносящие больше пользы своим создателям.

Кроме прочего, мы отдаем себе отчет и в том, что даже цифровые компании должны постоянно адаптироваться, потому что их бизнес-мир меняется быстро (вспомним AOL, Yahoo, Myspace, Netscape и многих других известных жертв медленной адаптации). Эти принципы переосмысления организации применимы и к ним. Всем компаниям и особенно тем, что работают в наиболее подвижной и остроконкурентной среде, необходимо оставаться гибкими и восприимчивыми.

Если вы – лидер, стремящийся вдохновлять сотрудников, обслуживать клиентов, радовать инвесторов и демонстрировать социальную ответственность в быстро меняющейся сфере труда, то вам просто необходимо заново изобрести свою организацию. Переосмысление означает нечто большее, чем простое изменение порядка отчетности и отношений между людьми, комплектование команд или объявление новой стратегии. Вы должны выстроить принципиально новую организацию, заново определив, как она работает. Помимо понимания и формирования своей рабочей обстановки, вам следует изменить то, как вы координируете работу, принципы, которые ею управляют, а также ваши собственные лидерские действия. Эта книга предлагает вам полную дорожную карту переосмысления вашей организации с помощью принципов и инструментов, которые мы отыскали, работая с несколькими из самых динамичных компаний в сегодняшнем мире.

## Исследованные компании

Компания	Год основания	Количество сотрудников <sup>а</sup>	Рыночная стоимость в млрд долларов США <sup>б</sup>
Alibaba	1999	101,550	474.6
Amazon	1994	647,500	907.8
DiDi	2012	13,000	55.0
Facebook	2004	35,857	513.0
Google	1998	98,771	848.9
Huawei	1987	180,000	146.0
Supercell	2010	283	10.0
Tencent	1998	47,794	472.0
В среднем	Средний возраст компании в 2019 году — 19 лет	140,561	428.4

**а.** Для листинговых компаний (котируемых на бирже. – Прим. пер.) приводятся данные из годовых отчетов за 2018 год; для остальных – с официальных сайтов.

**б.** Рыночная стоимость листинговых компаний приводится на 15 апреля 2019 года.

**с.** Штатные сотрудники и совместители, исключая подрядчиков и временный персонал.

**д.** Информация предоставлена службой внешних связей DiDi.

**е.** Из отчета Hurun Report (рейтинг самых богатых китайцев, публикуемый с 2012 года медиагруппой Hurun Report со штаб-квартирой в Шанхае. – Прим. пер.).

**ф.** Частная компания, информация на основе последнего раунда оценки.

**г.** Исключая работающих по контракту, по состоянию на 15 апреля 2019 года.

*Источник:* сведения о рыночной стоимости DiDi и Supercell взяты из финансовой отчетности компаний; рыночная стоимость Huawei – из отчета Hurun Report. Другие данные взяты с официальных сайтов компаний и из их финансовых отчетов.

Прежде чем мы представим нашу шестиступенчатую структуру для организационного переосмысления, давайте начнем с обзора Supercell, одной из исследованных нами компаний. История компании показывает, как новая организационная форма, появившаяся в Supercell и других компаниях, которые мы наблюдали, предвосхищает рынок и создает принципиально большую ценность<sup>2</sup>.

Читая это, вы, несомненно, думаете: «Моя организация никогда не сможет стать такой, как Supercell». Наша цель в этой книге – убедить вас в обратном и предоставить вам инструменты для продвижения вашей компании в этом направлении.

## Организация Supercell

Основанная в 2010 году компания по производству мобильных игр Supercell с тех пор разработала пять хитовых игр (Clash of Clans и Hay Day в 2012 году, Boom Beach в 2014 году,

Clash Royale в 2016 году, Brawl Stars в 2018 году), завоевав буквально сто миллионов постоянных клиентов. К 2019 году рыночная стоимость компании составляла около десяти миллиардов долларов, а годовой доход – более двух миллиардов. Неплохо для компании, в которой всего 280 сотрудников, а средний доход на одного сотрудника достигает десяти миллионов долларов.

### **Окружающая среда и стратегия**

Предугадав технологическую тенденцию мобильного интернета в 2010 году и сосредоточив свою разработку игр на мобильных платформах, лидеры Supercell смогли добиться столь быстрого успеха. Доступность глобальных каналов дистрибуции через Apple Store и Play Market значительно облегчила глобальный охват для их игровых продуктов. Лидеры Supercell взяли на себя обязательство делать игры, которые длятся десятилетиями, имеют мировую привлекательность (то есть хорошо принимаются как на Западе, так и на Востоке) и работают на мобильных устройствах. Чтобы оставаться сфокусированной на разработке игр, Supercell привлекла внешних партнеров, таких как Kunlun и Tencent, что помогло ей с публикацией в Китае и позволило передать свою ИТ-инфраструктуру на аутсорсинг через Amazon Web Services (AWS).

### **Организационные возможности и структура**

Генеральный директор Илкка Паананен и остальные пять соучредителей имеют богатый опыт и глубокую экспертизу в игровой индустрии. Они предпочитают называть себя «геймерами», и фокус Supercell на удовлетворении клиентов начинается именно с них. Основатели компании также стремятся создать рабочую среду, которая поощряет творчество и инновации благодаря независимости разработчиков, работающих в небольших командах, поддерживаемых платформой. Supercell глубоко убеждена в том, что лучшая команда создает лучшие игры.

Эти небольшие команды, или *ячейки* (*cell* – ячейка, клетка. – *Прим. пер.*), независимы и самодостаточны: по одной команде на каждую из игр, находящихся в разработке. *Super*, ставшая первой частью названия компании, – это платформа, прочная центральная база, которая обеспечивает команды разработчиков игр (или ячейки) всем, что им нужно для успеха: организационной культурой, маркетингом, персоналом, финансами и технологиями. Отношения между командами (*cell*) и центральной платформой (*super*) являются плоскими (неиерархическими), а миссия платформы предельно прозрачна: дать возможность командам сосредоточиться на разработке игр – и точка.

Кроме того, независимые ячейки делятся друг с другом идеями, так что вся компания становится сильнее любой отдельной игры. Если бы мы захотели нарисовать эту организацию, то сделали бы это не в виде традиционной иерархии, а в виде платформы с независимыми ячейками, связанными друг с другом (рисунок 1.1).

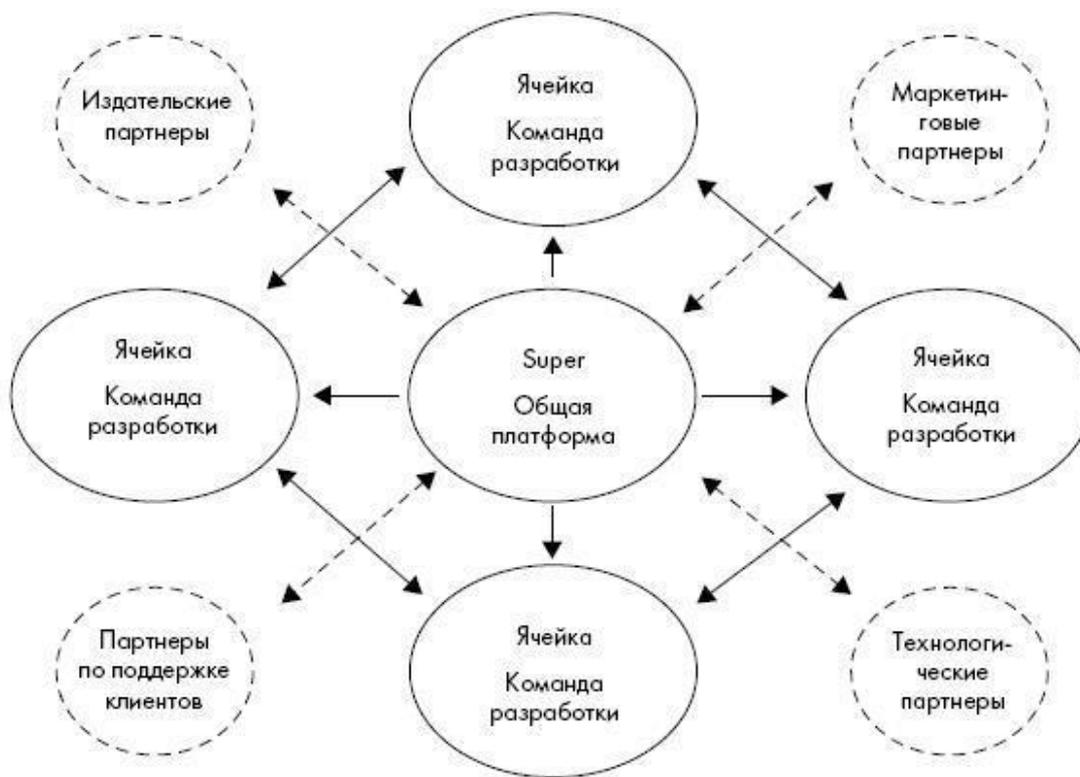


Рисунок 1.1. Supercell-организация: платформы, ячейки и стратегические партнеры

Если вы – лидер, стремящийся вдохновлять сотрудников, обслуживать клиентов, радовать инвесторов, то вам просто необходимо заново изобрести свою организацию

«Почему наш организационный дизайн именно таков: super and cell (платформа и ячейки. – *Прим. пер.*)? – риторически спрашивает главный операционный директор Supercell Янне Снеллман. – Потому что мы видели провал игр, разработанных комитетами в других местах. Лучшие [игровые] таланты хотят работать независимо: установите их на рельсы, дайте им направление, и команда сама разберется со всем остальным. Они не могут позволить, чтобы кто-то пришел и сказал им, что делать. Чем меньше команда, тем она быстрее». Например, мегахит Clash of Clans начался с основной команды всего из пяти человек и вырос с годами до семи или восьми человек, сосредоточенных на постоянных дополнениях к этой высокоинтерактивной игре. Даже большая команда, которая поддерживает сегодня миллионы игроков Clash of Clans, все еще насчитывает меньше пятнадцати членов. Как и те восемьдесят человек, спасших пловцов, эти отдельные команды объединяют людей, чтобы создавать рыночные возможности и реагировать на них.

## Талант

С целью сохранить компанию небольшой и простой в управлении Supercell весьма строго ведет себя в процессе найма сотрудников. Например, из более чем двух тысяч резюме, полученных на должность художников, компания наняла только десять человек. С таким уровнем строгости Supercell объединяет действительно неординарных людей, поскольку верит, что один исключительный человек равен сотне обычных людей. А затем компания дает людям свободу, устраняя все препятствия, которые только может предвидеть.

Supercell усиливает свои творческие способности, предоставляя людям свободу экспериментировать с различными идеями и устраняя клеймо неудачи. В случае, если идея игры срывается не так, как ожидалось, команда просто отпразднует свой провал бутылкой шампанского и поделится извлеченными уроками с членами команд из других ячеек.

«Успешные команды начинаются с командных лидеров, тех, кто доказал, что сам обладает результативным опытом в разработке игр, – продолжает Снеллман. – Когда они чувствуют, что у них есть идея игры, они внутренне продвигают свою идею и побуждают присоединиться к ним людей из прочих внутренних команд либо извне. Не надо никаких официальных разрешений на то, чтобы командный лидер сформировал команду. Люди с идеями сами могут создавать свои собственные команды». Supercell, по сути, поддерживает постоянный внутренний рынок рабочих мест и идей.

### **Связь между командами**

Вместе с тем, будучи изолированными и независимыми коллективами единомышленников, команды Supercell связаны друг с другом как благодаря использованию ресурсов платформы, так и путем обмена информацией между командами. Геймдизайнеры могут переходить из команды в команду по мере изменения их интересов. Снеллман говорит: «Лучший пример этого – Clash Royale. Когда игра перешла с этапа концепции на этап внутренней игры компании (шаг перед внешним бета-запуском), столь много людей пришли в восторг от нее, что другая игровая команда отложила свой проект и перешла в команду Clash Royale. Их объединение существенно ускорило развитие игры. Общий принцип тут таков: сначала компания в целом, затем команда. Люди знают, что если они поддержат другую команду, то и они сами могут ждать поддержки от других». Как объясняет Снеллман, успех Supercell обусловлен не только одной выдающейся игрой или командой; он исходит от связанных команд, перемещающих свои ресурсы в область вновь открывшихся возможностей.

### **Культура**

Для подобной организации, созданной и работающей в Supercell, важнейшей культурной ценностью является уважение. Снеллман убежден: «Нам нужна равноправная среда. Важна работа каждого. У нас установлено взаимное уважение друг к другу, а не отношения короля и подчиненного. Люди платформы и люди команд разработки игр имеют одинаковую шкалу бонусов».

В этой книге мы поделимся принципами и практиками – дистиллированными во всеобъемлющий фреймворк, состоящий из шести частей. Supercell и другие компании, которые мы изучали, используют этот фреймворк для работы в быстро меняющихся средах.

Supercell – самая маленькая и молодая из компаний, представленных в таблице 1.1, и, как мы уже упоминали, гораздо легче создать новую организацию, чем преобразовать существующую. Но независимо от возраста вашей компании или ее размера, эти принципы и методы смогут работать и в вашей организации. Эта книга покажет вам как.

## **Начните с имеющейся организации: модели, которые лучше всего опишут вашу организацию**

Если вы хотите переосмыслить свою организацию, вам следует для начала принять некие предположения о том, как работает ваша компания. Для этого вы можете рассмотреть, какая

из организационных моделей лучше всего описывает ее работу (рисунок 1.2). Существуют три традиционные модели: иерархии, системы и способности.

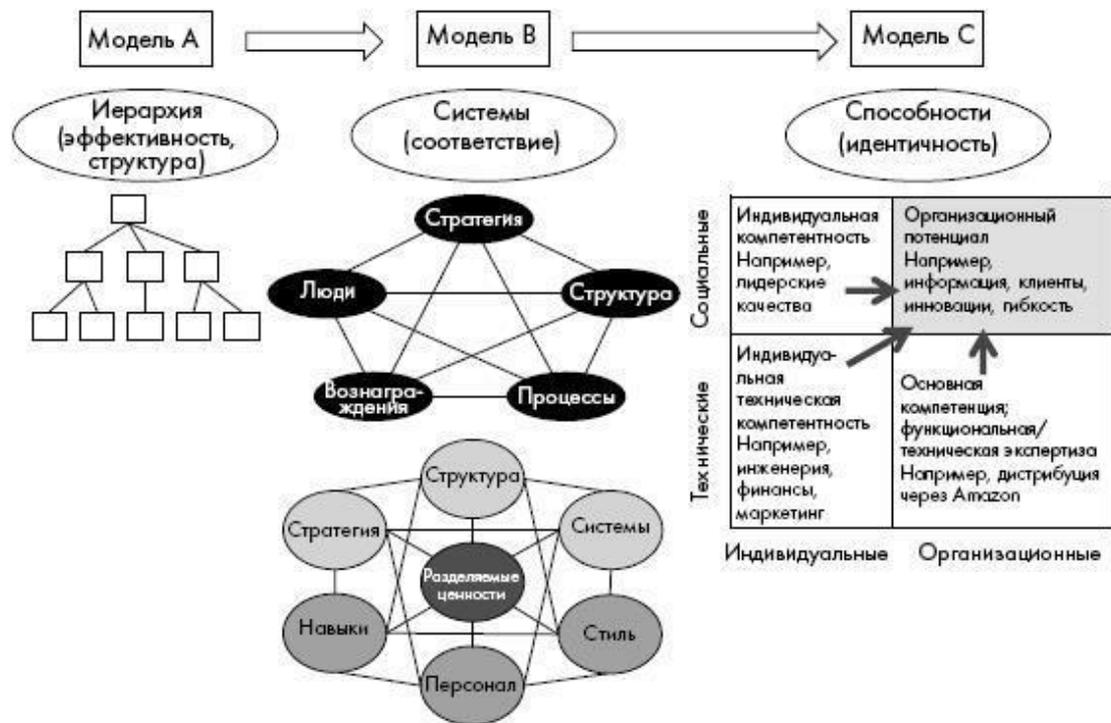


Рисунок. 1.2. Эволюция организационных форм

## Иерархическая модель

Если в вашей компании преобладает логика доминирования, то организационную модель вашей компании лучше всего описать как иерархию знаний, власти и контроля (традиционная организационная схема – модель А на рисунке 1.2). Модель А подходит для вашей организации, если лидеры придают особое значение ролям и правилам, сосредотачиваются на повышении эффективности, стирая уровни, уточняя роли или работая над устранением границ между разрозненными подразделениями. Несмотря на все разговоры об упразднении иерархии, большинство организаций сегодня все еще попадают в эту категорию.

## Системная модель

Если ваша организация отошла от иерархической модели и предположений, лежащих в ее основе, она может вместо этого следовать подходу системной логики (модель В на рисунке 1.2). Как лидер, вы фокусируетесь теперь на взаимном соответствии ваших систем (например, стратегии, структуры, людей, вознаграждений и процессов), что существенно улучшает общее организационное здоровье<sup>3</sup>. Если ваша организация работает в соответствии с этими предположениями, она часто работает лучше, но все еще медленно реагирует на внешние сбои и, возможно, имеет дело с не полностью вовлеченными людьми.

Представьте себе, если бы восемьдесят спасателей уселись, чтобы сделать системный анализ RACI (responsible, accountable, consulting and informed – ответственный, подотчетный, кон-

сультурирующий и информируемый – популярная матрица распределения ответственности. – *Прим. пер.*), прежде чем взяться за руки и спасти пловцов!

## **Модель способностей**

В качестве альтернативы можно предположить, что ваша организация связана не с иерархиями или системами, а с собственными способностями (потенциалом) или идентичностью (модель С на рисунке 1.2). В модели способностей предполагается, что организация эффективна из-за того, что она известна (обладает репутацией) и хорошо работает. То есть модель основана на идентичности организации<sup>4</sup>. Организации, следующие такой модели, сфокусированы на том, что они умеют делать хорошо, а также на том, как они структурируют свою деятельность, чтобы приносить пользу. Вы подчеркиваете создание уникальной идентичности, которая влияет на всех ваших стейкхолдеров (Стейкхолдеры – любое лицо или группа лиц, имеющих интерес в компании. – *Прим. пер.*).

## **Оценка вашей организации**

Если вы хотите заново изобрести свою организацию, вам нужно распознать наклонности своей компании среди этих трех распространенных организационных моделей. Делает ли ваша организация акцент на иерархии и ясности ролей сотрудников? Или на системах и выравнивании? Или же она фокусируется на своих способностях и идентичности? Как только вы признаете преобладающие предположения вашей организации о том, кто вы как организация, следуют ли вы модели А, В или С, вы должны отпустить их.

Ни одно из этих организационных предположений не объясняет того, что происходит с восьмьюдесятью спасателями или успешностью Supercell. Традиционные три модели (иерархия, системы или способности) больше фокусируются на внутренней стороне и на том, кто что делает, чем на внешней – где это действительно имеет смысл. Традиционные модели также поощряют предсказуемость решений больше, нежели гибкость действий. Большая часть эпических неудач последних лет: Blockbuster, Kodak, Nokia, Sears и т. д. – восходит к неспособности лидеров быстро реагировать на рыночные требования или возможности.

Готовы ли вы отказаться от своих организационных предположений и склонностей и полностью переосмыслить то, как ваша компания сможет создать принципиально большую ценность? Давайте же сделаем шаг навстречу этому преобразованию.

## **Переход к новой организационной модели: экосистема, ориентированная на рынок**

Несколько идей и принципов от Supercell и других компаний, которые мы изучали, указывают на то, как вы можете построить более инновационную и гибкую организацию, создающую принципиально большую ценность. Мы явно не первые, кто осознал силу совместной работы и предлагает решения, которые позволят предвосхищать запросы клиентов, вдумчиво внедрять инновации, вдохновлять сотрудников и быстро реагировать на возможности. Многие компании пытались переосмыслить себя в постиерархическом мире. Каждый организационный эксперимент предлагает компоненты для новой модели. Вы, вероятно, слышали о некоторых из этих идей и, возможно, даже экспериментировали с ними.

Чтобы облегчить ротацию собственных сотрудников, некоторые компании экспериментируют с *решетчатой* организационной структурой, которая допускает и даже вознаграждает горизонтальные перемещения. Другие компании переосмысливают себя как сети, что позво-

ляет им создавать более качественные взаимосвязи. Если мы хотим разблокировать в себе более высокую скорость, может ли так называемая *амбидекстральная* организация (от *амбидекстрия* – врожденное или выработанное путем тренировки равное развитие функций обеих рук, без выделения ведущей руки. – *Прим. пер.*) сделать это за нас? Если мы хотим привлечь других людей как внутри, так и за пределами наших корпоративных границ, может ли организация без границ стать той дорогой, по которой мы пойдем? Станет ли *холакратия* – еще один популярный тип децентрализованной структуры – чудодейственным лекарством от чрезмерной потребности иерархии в контроле, передав проблемы организации самоуправлению и самоорганизации в командах? Как насчет *амебной* организации (ключевым фактором роста и успеха японской компании Куосега стала ее самобытная корпоративная культура, которую в самой компании называют «амеба-менеджмент»; понятие «амеба» в Куосега используют для обозначения бизнес-единицы самого элементарного порядка, способной множиться и изменять свою форму в ответ на перемены, происходящие в бизнес-среде. – *Прим. пер.*) или микрофирм, переворачивающих организационную иерархию вверх ногами? Будет ли *экспоненциальная организация* (организация, оказывающая многократно большее воздействие или обладающая несоизмеримо высокой продуктивностью по сравнению с другими компаниями благодаря использованию новой организационной модели и быстроразвивающихся технологий. – *Прим. пер.*) достаточно быстро реагировать на изменения рынка? Список организационных экспериментов можно продолжить (рисунок 1.3).

Хотя мы в большом долгу перед этими новаторами и их ранними последователями, которые провели столь смелые организационные эксперименты, их попытки являются фрагментарными, а не интегрированными, органичными решениями. Они внедряют инновации в практику организации, но не изобретают ее заново.

В этой книге мы предлагаем вам целостный и комплексный подход к переосмыслению вашей организации, основанный на новых принципах и испытанный с помощью новых практик. Вы не просто стремитесь проводить организационные эксперименты; вы хотите иметь реальный и устойчивый эффект.

Мы изрядно помучались с тем, как следует назвать вновь возникающую организационную форму, которую мы встретили в исследованных нами компаниях. После долгих дебатов мы решили назвать новую организацию *рыночно-ориентированной экосистемой*. Несмотря на некоторую «неуклюжесть» фразы, причины предпочтения нами именно этого термина прояснятся по мере того, как мы будем углубляться в книгу.

Эта появляющаяся организационная форма начинается с рыночных возможностей: возможностей, выходящих за рамки простой доли рынка. Рыночные возможности создают убедительную цель, которая объединяет людей.

Для спасателей целью было спасение пловцов; для сотрудников Supercell – это создание игр, которые захватывают воображение пользователей. Предположения вашей организации должны начинаться с понимания рыночных возможностей.



Рисунок 1.3. Вновь возникающие модели организаций

*Экосистема* определяет то, как ресурсы и люди организованы, чтобы выигрывать на рынке. Этот термин иногда используется чрезмерно и имеет много значений в различных условиях. Но мы будем употреблять его именно в том смысле, который только что определили. Например, экосистема спасателей объединила людей с разными навыками для общего дела. В Supercell экосистема – это не одна игра или одна команда, а то, как команды контактируют и учатся друг у друга, чтобы создавать мощные игры, которые существуют десятилетиями по всему миру. Уроки, полученные в процессе разработки одной игры, передаются другим командам по мере того, как люди и идеи переходят от команды к команде. Способности как организационная сила заложены не только в платформе, ячейках или стратегических партнерах, но растут и процветают в связях между всеми этими организационными единицами и внутри них. С помощью подобной экосистемной логики организации приходят к пониманию ценности таких качеств, как текучесть и способность к повороту.

Если вы заинтересованы в создании организации, больше похожей на рыночно-ориентированную экосистему, многие ваши предположения должны измениться. Логика экосистемы требует, чтобы вы думали о независимых единицах (ячейках или командах), связанных друг с другом через обмен информацией о клиентах, через инновацию и быстроту реакции. Организация не достигает результатов за счет эффективности, согласованности или способностей как таковых. Она преуспевает потому, что ее участие в более широкой сети команд и партнеров, внутренних и внешних, позволяет ей быстрее реагировать на меняющиеся условия. Эта эволюция организационной логики обобщена в таблице 1.2.

## Шестичастный фреймворк для переосмысления организации

По мере того как мы обобщали предыдущие организационные исследования, изучали передовые компании-лидеры и опирались на наш многолетний опыт в обучении и консультировании руководителей во многих организациях, мы начали выявлять конкретные решения, применяемые лидерами для создания рыночно-ориентированной экосистемы. В частности, в отношении восьми исследованных нами компаний мы тщательно изучили публичную инфор-

магию и провели серию глубоких интервью с руководителями внутри компаний, а также с бывшими сотрудниками компаний.

Мы шли по коридорам, посещали офисы и разговаривали с людьми. Мы изучали среду, в которой эти фирмы конкурировали друг с другом, стратегии, которые они разрабатывали, способности, которые они сознательно развивали, и лидерство, которое они демонстрировали внутри своей организации. Собрав и переработав всю эту информацию, мы смогли определить принципы и действия, которые побуждают рыночно-ориентированную экосистему работать.

Таблица 1.2.

### Эволюция организационной логики

Организационные тенденции	Определяющая цитата	Образ или метафора	Фокус	Текущие приложения
<b>Иерархия: эффективность и структура</b>	«Каждый клиент может рассчитывать на автомобиль, окрашенный в любой цвет, какой захочет, до тех пор, пока он черный» (Генри Форд, 1909) «Заберите мои активы, но оставьте мне мою организацию — и за пять лет я верну себе все утраченное» (Альфред П. Слоан, 1926)*	• Механизм с винтиками • Четко определенные роли и области специализации	• Стандартные операционные процедуры и процессы • Четко определенная подотчетность с четко прописанными ролями и обязанностями	• Реинжиниринг, шесть сигм, бережливое производство и т. п. для повышения эффективности • Мультидивизиональные фирмы; стратегические бизнес-единицы; матрицы; сокращение числа уровней управления в организации
<b>Системы: соответствие</b>	«Дело не в самых умных парнях в комнате. Все дело в коллективном мышлении» (Питер Сенге, 1990)*	Интегрированные системы, выстроенные в соответствии друг другу внутри организации, которая, в свою очередь, соответствует окружающей среде	• Обеспечение связи систем друг с другом • Диагностика системных проблем	• Здоровые организации • Аудиты организационного соответствия
<b>Потенциал: организационная идентичность</b>	«То, чем известна эта организация и на что она способна, создает ей нематериальную ценность, которую другие не могут воспроизвести» (Дэйв Ульрих и Нори Смоллвуд, 2004)	Возможности внутри организации формируют ее идентичность и нематериальные активы	Выявление ключевых способностей и инвестирование в них	• Аудиты организационной культуры • Совершенствование процессов
<b>Экосистема: взаимозависимость внутри сети партнеров</b>	«Tencent управляет половиной нашей жизни, находящейся в наших руках; другая половина находится в руках наших партнеров в экосистеме» (Пони Ма, председатель правления и генеральный директор Tencent, 23 марта 2015 г.)	• Организационные способности существуют в экосистеме • Экосистема, ориентированная на рынок	Создание гибких бизнес-команд и мощных платформ, связанных друг с другом внутри и за пределами организации, и последующее сотрудничество с ними	Создание инновационных и гибких организаций, которые вдохновляют людей побеждать на рынке

a. *Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management: Building Competitive Advantage (Homewood Park, IL: Richard D Irwin, 1999), 276.*

b. *Peter Senge, The Fifth Discipline (New York: Doubleday, 1990).*

Наша цель – не просто описать эту новую организационную форму, но и представить здесь конкретные принципы и практики, которые может использовать любой лидер для переосмысления своей организации. На рисунке 1.4. обобщены наши выводы о том, как работают рыночно-ориентированные экосистемы.



Рисунок 1.4. Шестичастный фреймворк для переосмысления организации как рыночно-ориентированной экосистемы (РОЭ)

Наш фреймворк для переосмысления организации включает шесть измерений:

- **Окружающая среда:** как самые успешные компании оценивают и предвидят тенденции и изменения в собственном бизнес-контексте: социальном, техническом, экономическом, политическом, экологическом и демографическом. Темпы изменений в каждой из данных областей требуют все большей оперативности и инноваций. Успешные организации выходят за рамки текущих рыночных условий, чтобы предвидеть и создавать то, что реализуемо. В главе 2 мы познакомим вас с элементами окружающей среды и предложим пять действий, которые вы и ваши сотрудники сможете предпринять, чтобы лучше считывать и предвидеть изменения в вашем окружении и реагировать на них.

- **Стратегия:** как и какими способами предприниматели развивают свой бизнес. Эти успешные лидеры не просто стремятся к повышению доли рынка; они также предвосхищают и создают рыночные возможности. Они знают, как распределить ресурсы, чтобы создать стратегическую гибкость для захвата этих возможностей. Глава 3 исследует эволюцию стратегии от планирования к гибкости и описывает восемь способов, применяя которые ваша компания может стать стратегически более гибкой.

- **Потенциал экосистемы:** как передовые компании выигрывают, используя преимущества, делясь информацией о знаниях каждого человека или команды и их других сильных сторонах и становясь по-настоящему ориентированными на клиента, гибкими и инновационными. Эти ориентированные на рынок организации создают возможности во всеохватывающей экосистеме в большей степени, чем в пределах своих собственных границ. В главе 4 прослеживается эволюция от организационных способностей к способностям экосистемы и демонстрируется, как четыре ключевых потенциала играют центральную роль в переосмыслении вашей организации.

- **Морфология:** как наиболее успешные компании создали новые организационные формы, позволяющие им проворно улавливать рыночные изменения и возможности, быстро генерировать идеи, экспериментировать, закрывать нерентабельные начинания и делать большой бизнес на успешных проектах. Наиболее полезная в этом отношении форма состоит из платформ, бизнес-команд (ячеек) и стратегических партнеров (союзников). Эта новая организационная форма не является ни чистой матрицей, ни мультидивизионной, ни холдинговой компанией. Мы предлагаем пособие по данной новой форме в главе 5.

- **Механизмы управления:** как лучшие компании превращают экосистему в площадку действительного сотрудничества и крепких внутренних взаимосвязей, взаимной отчетности за результаты работы, обмена идеями, талантами, культурой и информацией. Эти механизмы управления направляют и укрепляют миссию, видение и деятельность фирмы. В главах с 6-й по 11-ю вы познакомитесь с каждым из шести ключевых атрибутов управления и узнаете, как рыночно-ориентированные экосистемы обращаются с ними.

- **Лидерство на всех уровнях:** как высшие руководители перестраивают морфологию организации и устанавливают контекст и правила для самостоятельных подразделений, работающих на основе рыночных отношений. Лидеры принимают вызов поощрения культуры, которая дает силы, энергию и ориентирует сотрудников. И последнее, но не менее важное: успешные организации строят лидерство на всех уровнях, чтобы люди активно проявляли инициативу, как это сделали незнакомцы на пляже Панама-Сити. Главы 12 и 13 покажут вам, как управлять рыночно-ориентированной экосистемой.

Через понимание и систематическое обращение к этим шести измерениям лидеры любой организации смогут создать и масштабировать организацию, которая качественно обслуживает клиентов, постоянно внедряет инновации и умело реагирует на возможности и вызовы. Именно об этом вы узнаете из нашей книги. Для каждого измерения мы исследуем принципы, методы и другие инструменты улучшения способности вашей компании реагировать на быстро меняющуюся внешнюю среду.

## **Дорожная карта для переосмысления вашей организации**

Эта книга о том, что можно почерпнуть из таких компаний, как Alibaba, Amazon, DiDi, Facebook, Google, Huawei, Supercell и Tencent, придумавших и затем построивших организации, которые действительно отвечают потребностям будущего, которые являются большими и малыми одновременно и которые сами создают условия для собственного успеха. Хотя они понимают, что трудно получить дефицитные ресурсы, такие как деньги, передовые технологии и талантливый персонал, более сложная часть задачи заключается в том, как организовать и интегрировать эти ресурсы для создания беспрецедентной конкурентоспособности. Здесь нет короткого пути, но наша книга предлагает исчерпывающую дорожную карту (таблица 1.3).

Таблица 1.3.

### **Дорожная карта для переосмысления вашей организации**

Используйте таблицу для диагностики: оцените, как вы или ваша организация претворяете в жизнь каждый из аспектов рыночной экосистемы. Дайте себе буквенную оценку: Н для низкой, С для средней и В для высокой производительности (либо определите эти буквы по своему). Вам следует уделить дополнительное внимание тем измерениям (аспектам), которые получат оценку Н.

<b>Измерение (аспект) РОЭ</b>	<b>Вопрос для самооценки/оценки организации</b>	<b>Оценка (Н, С, В)</b>	<b>Глава, ключевые сообщения и инструменты</b>
<b>Часть I. Контекст: реагирование на быстро меняющиеся рынки</b>			
<b>Окружающая среда</b>	Понимаем ли мы и предвидим ли изменения в силах, воздействующих на нашу отрасль и организацию?		Глава 2: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение формальному процессу определения экологического контекста</li> <li>• Реагирование на VUCA и темпы изменений</li> </ul>
<b>Стратегия</b>	Есть ли у нас четкая стратегия роста и способ ее реализации?		Глава 3: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение пути роста</li> <li>• Обеспечение стратегической гибкости</li> </ul>
<b>Часть II. Новая организационная форма: как выглядит рыночно-ориентированная экосистема</b>			
<b>Потенциал</b>	Есть ли у нас способности, создающие нашу экосистемную идентичность? Связаны ли они с акцентом на информации, клиенте, инновациях и гибкости?		Глава 4: Создание четырех основных способностей в экосистеме: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чуткость к окружению</li> <li>• Одержимость клиентом</li> <li>• Инновации повсюду</li> <li>• Гибкость во всем</li> </ul>
<b>Морфология</b>	Есть ли у нас правильная организационная форма или структура, чтобы обеспечить рост?		Глава 5: Уточнение операционных требований для всех частей экосистемы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Платформа</li> <li>• Ячейка (команда)</li> <li>• Союзники (стратегические партнеры)</li> </ul>

**Часть III. Управление: как работает рыночно-ориентированная экосистема**

<b>Культура</b>	Есть ли у нас правильная культура, заложенная в нашей организации?	Глава 6: <ul style="list-style-type: none"><li>• Определение правильной культуры как идентичности (чем мы хотим быть известны нашим ключевым клиентам?)</li><li>• Внедрение культуры во всей организации</li></ul>
<b>Подотчетность за результаты работы</b>	Есть ли у нас четкая и позитивная ответственность за результаты деятельности?	Глава 7: <ul style="list-style-type: none"><li>• Привязка стандартов и стимулов к ключевым результатам</li><li>• Привлечение людей к ответственности в позитивном ключе, в духе восточной и западной философии</li></ul>
<b>Генерация идей</b>	Постоянно ли мы ищем новые идеи, экспериментируя и непрерывно совершенствуясь?	Глава 8: <ul style="list-style-type: none"><li>• Создание конвейера идей с помощью экспериментов и любопытства</li><li>• Распространение идей посредством регулярного формализованного обмена</li></ul>
<b>Талант</b>	Есть ли у нас нужные люди с нужными навыками в нужных ролях и с правильными обязательствами?	Глава 9: <ul style="list-style-type: none"><li>• Привлечение нужных людей в организацию и ее окружение</li><li>• Создание смысла и цели деятельности самими сотрудниками</li></ul>
<b>Информация</b>	Есть ли у нас полная прозрачность и обмен информацией?	Глава 10: <ul style="list-style-type: none"><li>• Поощрение полной прозрачности</li><li>• Внедрение инструментов для обмена информацией по всей организации</li></ul>
<b>Сотрудничество</b>	Знаем ли мы, как работать вместе, чтобы сделать целое большим, чем его части?	Глава 11: <ul style="list-style-type: none"><li>• Управление инструментами, предназначенными побуждать группы людей хорошо работать вместе (общие цели, правильные люди, общие процессы, нужные стимулы)</li><li>• Обмен идеями через границы внутри организации (матрица обучения)</li></ul>

**Часть IV. Превращение идей в воздействие: как возглавить рыночно-ориентированную экосистему и управлять ею**

**Лидерство**

Есть ли у нас как на самом верху, так и во всей организации лидеры, которые помогают другим достичь лучших результатов?

**Глава 12:**

- Определение ключевых лидерских компетенций для РОЭ
- Обеспечение глубины лидерства во всей организации

**Преобразование существующей организации**

Знаем ли мы, как адаптировать идеи успешных РОЭ для создания более инновационной организации?

**Глава 13:**

- Адаптация ключевых принципов РОЭ к преобразованию традиционных организаций
- Сделать любую компанию более инновационной

*Примечание: РОЭ – рыночно-ориентированная экосистема;*

*H, C, B – низкий, средний или высокий балл по вашей оценке;*

*VUCA: volatility – нестабильность, uncertainty – неопределенность, complexity – сложность и ambiguity – неоднозначность (популярный акроним свойств современного мира. – Прим. пер.)*

Рыночно-ориентированная экосистемная модель и допущения, лежащие в ее основе, подходят не только для интернет-компаний и высокотехнологичных фирм. Эта новая организационная модель применима к организациям в любой отрасли, включая розничную торговлю, производство, здравоохранение, финансы, консалтинг и другие профессиональные услуги – особенно в новую эру цифровых и технологических возможностей. Используя идеи и инструменты, описанные в этой книге, вы можете перестроить свою организацию так, чтобы она приносила огромную пользу всем заинтересованным сторонам.

Коль скоро вы решили взяться за столь важную работу в своей организации, мы полагаем необходимым сделать вам ряд предостережений.

Во-первых, сначала просмотрите все целиком, но начинайте только с части преобразований. Эта книга задумана как всеобъемлющее руководство, чтобы помочь вам увидеть все части и то, как все они работают вместе, в целом. Шесть измерений на рисунке 1.4. предлагают вам целостный системный подход к созданию рыночной экосистемы и представляют общую логику новой организации. Для каждого измерения мы предложим принципы, которые позволят сформулировать ваши собственные предположения о вашей организации. Мы поделимся с вами историями, чтобы проиллюстрировать данные принципы на практике. И предложим как оценки, которые помогут вам определить, где ваша организация находится сегодня по соответствующим измерениям, так и некоторые эффективные инструменты для их повышения.

Мы признаем, что представленная в книге информация может быть воспринята как подавляющий набор принципов и практик. Но вы не должны ожидать у себя прогресса во всем сразу. Откусывайте по маленькому кусочку за раз. Выберите одно из шести измерений и попробуйте провести его оценку в вашей организации. Или начните задавать своим командам некоторые из вопросов, включенных в каждую из глав. Если что-то работает, попробуйте опереться на это, используя следующий инструмент из книги. Если что-то, что вы пытаетесь сделать, не работает, посмотрите на другую часть системы. Можете ли вы найти компонент, который готов к изменениям? Прежде всего, продолжайте возвращаться к основным задачам переосмысления вашей организации с новыми предположениями и конкретными действиями.

Во-вторых, восемь фирм, которые мы подробно исследуем, могут не походить на вашу компанию с точки зрения отрасли, возраста, размера, наследия или культуры. Как мы уже отмечали, проще создать новую организацию, чем заново изобретать существующую. Но мы пока-

жем, как адаптировать конкретные принципы и практики, которые позволят вам изобрести вашу компанию заново. Начните с того, с чего можете начать. Выберите пилотный участок, который лучше всего подходит для экспериментов. Изучайте, практикуйте и адаптируйте эти принципы. Сохраняйте уверенность в том, что ранние успехи будут накапливаться. Мы надеемся, что наша книга послужит вам путеводителем в этом путешествии.

В-третьих, в быстро меняющемся мире восемь компаний, изученных нами, тоже сталкиваются с текущими проблемами. На самом деле, пока мы пишем книгу, все эти компании претерпевают драматические изменения. Из-за своего огромного размера и масштаба некоторые из них часто попадают в заголовки газет. Неопределенность также вырисовывается по мере того, как правительственный контроль и регулирование оказываются все более вероятными. Как говорится, с большей властью приходит и большая ответственность. Поскольку эти компании становятся гораздо более влиятельными благодаря мгновенному доступу к данным миллионов людей, а также своему распространению во многие новые рыночные пространства и расширяющимся экосистемным возможностям, постольку их ответственность перед пользователями, отраслями и обществом становится все больше. Ориентированные на рынок экосистемы должны разумно использовать собственное мастерство и имеющиеся у них данные. В противном случае они теряют доверие клиентов и доверие общества в целом. Как они будут управлять общественным вниманием, когда станут более заметными? Как они реагируют на озабоченность общественности по поводу всепроникающих технологий и конфиденциальности? Вот проблемы, которые новаторским компаниям приходится сегодня решать, чтобы обеспечить себе устойчивый успех.

Наконец, ни одна из этих компаний не идеальна. Не все из них преуспели во всех тех принципах, которые мы вывели из исследования их как группы. Лидеры, которые хотят адаптировать и применить идеи из нашей книги, должны сосредоточиться на принципах и практике компаний, которые мы изучали, а не на историях этих компаний. Перед лицом непредсказуемых изменений некоторые из этих компаний рано или поздно могут быть разрушены, и их опыт и практика будут постоянно развиваться. Но принципы остаются относительно стабильными. Заглядывая вперед, как успешным компаниям избежать расплаты за свой собственный успех и усвоить, что они должны постоянно изобретать себя заново? Как им передать свою организационную логику следующему поколению лидеров? Одно мы можем предвидеть: в то время как некоторые из изученных нами компаний, вероятно, так и останутся в лидерах, другие могут отстать. По этой причине основополагающие принципы и практика значат больше, чем история отдельной компании.

## Часть I

# Контекст. отвечать условиям быстро меняющихся рынков

Вы начинаете заново изобретать свою организацию, понимая контекст, в котором вы работаете. Не иметь контекста – все равно что проектировать здание, не зная, для чего его использовать. Это резиденция, офисное помещение, торговая площадь или общественный центр? Контекст диктует общую установку для новой организации, а также ее стратегию, которая определяет желаемые результаты.

В этой части книги мы сосредоточимся на контексте формирующейся рыночно-ориентированной экосистемы (рисунок I.1). В главе 2 мы исследуем динамическую среду, которая порождает форму экосистемы, и предложим вам шаблон и методологию для изучения вашего контекста. Знание этого контекста поможет вам и вашим сотрудникам понять, почему вы переосмысливаете свою организацию, и распознать те проблемы, с которыми она сталкивается.

Если бы пловцы из главы 1 знали этот контекст (опасность разрывных течений), они не пошли бы плавать (или были бы лучше подготовлены к опасности). Несомненно, обстоятельства нашей личной и организационной жизни сегодня более динамичны и сложны, чем когда-либо. Эта сложность требует от нас организационной логики, необходимой для переосмысления рыночно-ориентированной экосистемы. Ваша организация добьется успеха не только благодаря собственной иерархии (структуре и понятным ролям), внутреннему соответствию (системности) или способностям (внутренней идентичности), но на основе вашей способности распознавать и реагировать на изменения окружающей среды.

Как вы, вероятно, уяснили из опыта своей организации, конкуренты могут прийти к вам из любой точки мира через интернет. Сегодня клиенты имеют огромный выбор, где приобрести продукты или услуги, а сотрудники вынашивают большие ожидания в отношении их личного образа жизни. Более того, время жизненного цикла для новых идей становится все короче, поскольку такие форумы, как TED talks (популярные видеоролики от экспертов-докладчиков по вопросам образования, бизнеса, науки, технологий и творчества с субтитрами на более чем 100 языках; бесплатны для потоковой передачи и скачивания. – *Прим. пер.*), могут мгновенно делиться информацией по всему миру. Структуры и инструменты, приводимые нами в главе 2, описывают, как вам разобраться в этих изменениях окружающей среды и отреагировать на них.

Контекст также включает в себя внутренний выбор, который определяет, как должна выглядеть ваша организация. Стратегический выбор – это план того, где играть и как побеждать в будущем. Многие термины использовались для формулирования будущей повестки дня фирмы: миссия, видение, стремление, цели, задачи, намерения, темы, приоритеты, планы, ценности, цель, ядра и т. д. Хотя эти слова имеют разные оттенки смысла (некоторые акцентируют внимание на том почему, другие – что или как), все они указывают на то, чем в будущем ваша фирма будет отличаться от конкурентов.

Если вы хотите переосмыслить свою организацию, вам нужно переместить ваш фокус на стратегическую гибкость. Ориентированные на рынок организации бросают вызов правилам конкуренции, чтобы меньше фокусироваться на доле рынка и больше – на рыночных возможностях. Вместо того чтобы просто реагировать на отраслевые условия, эти организации уделяют максимум внимания созданию новых условий. В главе 3 мы рассмотрим эти новые стратегические решения и предложим способы создания стратегической гибкости для вашей компании.

Главы 2 и 3 приведут вас к образу новой организации, помогая вам как понять ситуацию в вашей компании (контекст), так и сформировать соответствующие реакции.



Рисунок I.1. Шестичастный фреймворк для переосмысления организации как рыночно-ориентированной экосистемы (РОЭ)

## Глава 2 Окружение

### Как вам распознать свое окружение, реагировать на него и формировать его?

В магазине Amazon Go мобильные приложения направляют клиентов к товарам, которые те ищут, – больше никакой лишней беготни<sup>1</sup>. Интернет вещей отслеживает товары и управляет заказами и запасами. Роботы приветствуют покупателей, пополняют полки магазинов и моют полы. Amazon Go открылся для публики, когда находился еще на экспериментальной стадии. Но это только начало.

Amazon и другие чрезвычайно успешные компании готовы проводить смелые эксперименты, чтобы быстро учиться и создавать новые бизнесы в надежде, что они преуспеют. Компании часто закладывают технологические треки, предваряющие подобные эксперименты, – и делают это как раз вовремя. Даже если их эксперименты сойдут с рельсов, как это иногда бывает (чему свидетельства являются проекты Fire Phone, Amazon Wallet, Amazon WebPay, Amazon Local и другие), – они расширяют пространство, совершенствуют тему, привлекают внимание общественности и строят корпоративный бренд. Такие эксперименты стратегически сигнализируют о целях компаний с серьезным упором на обучение.

Другими словами, успешные компании уже создали то, что на конференциях, симпозиумах и TED-форумах называют «будущее работы» (*the future of work* – популярный термин, описывающий будущее состояние уровня занятости, ключевые навыки и модели подбора персонала в разных индустриях и странах. – *Прим. пер.*). Факт заключается в том, что будущее уже наступило, оно вокруг нас.

Ориентированная на рынок экосистема, подобная Amazon, преуспевает, когда ее лидеры предвидят изменение условий своего бизнеса и превращают эти изменения в возможности. Тогда экосистема организует собственную деятельность с прицелом на будущие перспективы в большей степени, чем пытается строить ее на своих исторических успехах<sup>2</sup>. В этой главе предлагаются пять идей с шаблонами и инструментами, которые вы сможете развернуть у себя, чтобы реагировать на эти возможности. Когда вы предвосхищаете и принимаете будущее, вы можете создать потребность в переменах и путь к прогрессу.

### Влияние окружения на будущее вашей работы

Что нужно знать вам и вашим сотрудникам об изменениях в окружающей среде и о том, как вы будете с ними справляться? Будете ли вы видеть эти изменения, принимать их, создавать высокоадаптивные организации и постоянно поддерживать людей, вынужденных иметь дело с постоянно меняющейся почвой у себя под ногами? Если вы не сможете оценить контекст, формирующий вашу будущую работу, вам придется бороться за создание адекватного ответа на изменения.

Самое опасное состояние, в котором вы можете сегодня находиться, собираясь при этом начать двигаться вперед, – это полагать, что вы абсолютно компетентны и уверены в том бизнесе, который сами не признаете устаревшим. Рассмотрим рамочную структуру на рисунке 2.1.

## **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.