

ЗАМЕТКИ КОРПОРАТА

РОМАН ИВАНОВ

40 бизнес-практик, описаний принципов,
технологий строительства и управления
глобальными корпорациями



Роман И. Иванов
Заметки корпората. 40
бизнес-практик, описаний
принципов, технологий
строительства и управления
глобальными корпорациями
Серия «Бизнес-психология»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70276867

*Заметки корпората. 40 бизнес-практик, описаний принципов,
технологий строительства и управления глобальными корпорациями:
ISBN 978-5-4461-2191-5*

Аннотация

Эта книга представляет собой попытку автора системно описать процесс создания инфраструктуры любого крупного бизнеса с нуля, а также показать принципы управления процессом роста и своевременных трансформаций, различия в бизнес-культурах предприятий и ценностях персонала, сроках эффективности и продолжительности жизни бизнеса.

В издании описано базовое устройство процессов построения бизнеса. А также разобрано, какие практики успешны, какие

подходы и принципы стоит использовать для эффективного развития людей. Представлены примеры из корпоративной практики, разобраны детали технологии развития людей и проектов, даны практические рекомендации.

Внимание автора сфокусировано на развитии людей внутри проектов, их поведении, предпочтениях, причинах высокой или низкой эффективности.

Книга будет интересна всем, кто ещё только планирует свою деятельность, а также тем, кто уже давно в бизнесе и ищет разные идеи и варианты для своего дальнейшего развития.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Армейские параллели	10
Глава 2. Цель любого бизнеса – стать мегамашинной. Войны мегамашин	22
Глава 3. Кем создаются мегамашины. Лидеры или менеджеры	35
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Роман Иванов
Заметки корпората.
40 бизнес-практик,
описаний принципов,
технологий строительства
и управления глобальными
корпорациями

Ушедшим учителям – Виктору Георгиевичу, Филу и Юрию. А также всем тем, с кем довелось работать и постигать.

Спасибо моему другу князю Телепневу, большому патриоту нашей Родины, без которого эта книга так бы и не появилась на свет.

Отдельное спасибо моему однокласснику Кириллу Владимировичу, с которым мы много лет храним дружбу молодости и который всегда готов прийти на помощь.

© ООО Издательство "Питер", 2023

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Предисловие

Дорогой читатель, проведя 25 лет жизни в корпоративном бизнесе на разных позициях и в разных странах мира, я принял решение написать не совсем обычную трилогию. Совместить в этой трилогии информацию о различных бизнес-практиках, в которых мне лично довелось принимать участие на Ближнем Востоке, в Азии, России и Европе, с публицистическими заметками, которые я писал несколько лет, получая новые впечатления от новых людей, новых стран и новых мест.

Открывает трилогию эта первая книга, которая чем-то похожа на бизнес-ориентированные произведения про корпоративный мир и процессы создания компаний.

Хотя акценты в этой книге я попытался сместить на более верхнеуровневые вопросы системного характера, мне хотелось бы, чтобы она воспринималась как живой справочник, который легко и интересно читать. Как справочник по системе координат и набору ценностей руководителей, которым предстоит отвечать за развитие проектов и развитие людей внутри этих проектов.

В этой книге-справочнике 40 заметок.

Их можно читать последовательно, так как они уложены в определённую логику, а можно и выборочно – если вас интересует только определённая тема в предложенной системе

координат восприятия бизнеса.

Наряду с описанием базовой системы координат, которая позволяет понимать, как устроены те или иные процессы построения бизнеса, как они работают, какие практики успешны и почему, какие подходы и принципы стоит использовать для эффективного развития людей, в заметках-главах будут описаны примеры из корпоративной практики, разобраны детали технологии развития людей и проектов, даны практические рекомендации для разных ситуаций.

Иногда я буду опускаться на совсем низкий уровень и давать информацию по очень обыденной тематике, которая для многих будет знакома. Но и в этих случаях я буду стараться показать что-то совсем новое и необычное для читателей.

Предположу, что многие из вас впервые столкнутся с такими вопросами, как бизнес-иерархии, построение любого бизнеса как мегамшины и теории о неизбежной войне мегамашин между собой. Также те, кто развивает бизнес, вероятно, впервые услышат о технологии ступенчатого роста любой организации, о классификации коммуникационных бизнес-культур компаний, сроках эффективной жизни для того или иного формата бизнеса.

Ещё раз подчеркну, что основное внимание сфокусировано на развитии людей внутри проектов, на их поведении, предпочтениях, причинах высокой или низкой эффективности. Упомяну я также то, на чём сфокусированы приходя-

щие в компанию новички и на что наиболее часто обращает внимание менеджмент, а что обычно упускается из виду. Все вопросы, которые поднимаются в книге, в целом посвящены деловой культуре. Культуре в широком понимании – набору инструментов и способов успешного развития следующих поколений работников или увеличения количества действующих бизнес-единиц. Конечно, культура может быть любой, но всё равно она будет состоять из системы ценностей и передаваемых устно или письменно традиций, которые можно представить как технологии – подходы к развитию, основанные на многочисленных пробах и ошибках прошлых и настоящих поколений.

Ну а любая культура приводит либо к последовательному и поступательному развитию людей и сообществ, либо к угасанию и трансформации.

Вот про это я и решил написать первую книгу своей трилогии.

Думаю, что информация, которой я поделюсь, будет интересна как для тех, кто ещё только планирует свою деятельность, так и для тех, кто уже давно внутри и ищет разные идеи и варианты для своего дальнейшего развития.

Следующую книгу трилогии я планирую сделать в виде зарисовок, посвящённых разновременным впечатлениям от конкретных стран и людей, с которыми мне довелось работать или быть вместе в тех или иных ситуациях. Я бы назвал это художественно-документальной публицистикой.

Эти зарисовки писались по свежим впечатлениям в течение последних 20 лет, и пришло время собрать их все в одном месте.

Они пригодятся тем, кто хотел бы работать с представителями разных культур, особенно с Ближнего Востока, из Европы и Азии.

Ну а в завершение я планирую представить вниманию читателей художественную повесть по мотивам реальных событий слома эпох, про поведение людей, их приспособляемость к изменениям и поиски смыслов своей работы и жизни.

Пусть чтение первой книги подарит вам несколько идей и соображений – что и как делать в своём успешном будущем. Ведь настоящее – это лишь миг превращения неопределённости многовариантного будущего в опыт однозначной определённости прошлого.

Москва – Бейрут – Санкт-Галлен – Сингапур, 2012–2023

Глава 1. Армейские параллели

Когда-то давно, ещё в конце девяностых, когда я только попал в большой корпоративный бизнес, один из старших товарищей – грек, ставший со временем большим учителем и в тот момент приехавший к нам в московский офис для того, чтобы дать вводные и провести начальное обучение, дал несколько достаточно ярких сравнительных определений бизнеса, которые я запомнил на всю жизнь.

Он сравнил любой бизнес с армией по своему устройству и с большой семьёй по своим взаимоотношениям.

Запомнив это яркое сравнение, проходя этажи корпоративного бизнеса, наблюдая ситуации, людей и последствия, я достаточно часто вспоминал эту параллель.

Добавило немало интересного в эти сравнения и со временем появившееся окружение людей с армейским прошлым, воспитанных в рамках уставов и приказов, а также людей с интересными судьбами, работавших в больших семьях.

Из всего этого опыта постепенно вырос список начальных установок, которые стоит давать всем тем, кто только собирается окунуться в мир больших бизнесов и больших компаний-корпораций.

Эти установки состоят из неформального кодекса – набора постулатов, близких к армейским, о которых стоит помнить новичкам. Также к первичным установкам я бы доба-

вил схематичные описания устройства больших бизнесов и больших корпораций.

Постулаты кодекса звучат так.

1. Бизнес и карьера – всегда война. Все воюют за ресурсы, а все ресурсы расположены на одной для всех поляне.

2. Все ресурсы бывают двух типов: финансы и интеллект.

3. Если мы «воюем» за ресурсы, то нам для победы нужно построить армию. Если не создавать армию, то у нас будет банда. Банды могут выиграть сражение, но войну банды не выиграют.

4. Любой успешный **большой** корпоративный бизнес всегда аналог **большой** армии. И по устройству, и по взаимоотношениям, и по заинтересованным сторонам.

5. Любая армия начинается с устава, а строить армию – это писать кровью и ошибками устав (регламенты), подбирать, растить и воспитывать бойцов и офицеров (свои команды – менеджмент и персонал).

6. Армия любых размеров – это всегда иерархия, устав, дисциплина и точное исполнение приказов в срок.

7. В любой иерархии ключевое знание – знай, кто твой босс. Босс всегда один. Исполни только то, что говорит босс, или то, что им одобрено в виде его личного приказа или указания.

8. Говори, только если тебя спрашивают. Болтун – находка для врага.

9. Если ты строишь армию, то делай дела с тем, кто хочет

тебя слушать и слушает. Убирай остальных. При возможности.

10. Не ввязывайся в битву и не делай дел, если они идут не по твоему плану. Отойди, перегруппируйся и дождись момента, когда можно реализовать свой план. Только твой личный план и твоя личная ответственность могут привести тебя к успеху.

11. Любой ценный опыт трансформируй в постулаты своего кодекса. Каждый кодекс успешного проекта написан кровью – так же как и армейский устав.

12. Все, кто с тобой работают, должны знать и разделять то, что написано в твоём кодексе.

13. Работа не сделана, пока не сделана бумажная работа. Всегда должен быть кто-то, а чаще всего ты сам, кто зафиксирует любое изменение оперативной обстановки (любые договорённости) на бумаге. Все бумаги должны храниться в архиве и быть доступны по требованию в нужный момент.

Для небольших бизнесов параллели внутреннего устройства армии и бизнеса могут быть не столь актуальны, как для корпоративного мира. Пункт 3 кодекса именно про это.

Теперь про устройство больших бизнесов и параллели с устройством армии.

Всё управление в бизнесе, как и в армии, иерархично. Всю сегодняшнюю специфику плоских и вертикальных иерархий я разберу в одной из глав книги, а пока просто смотрим на параллели армий и больших корпораций.

В небольших бизнесах иерархии не имеют много уровней.

И в то же время каждый, кто организывает людей, кто формирует команду и запускает пусть маленькое, но предприятие, всегда мечтает о чём-то большем. И как это большее работает изнутри, для тех, кто внутри не работал, не совсем понятно. Поэтому и трансформация из маленького в большой бизнес зачастую весьма затруднена – непонятно, что именно должно быть в приоритете, что именно сейчас надо строить и к чему в итоге надо прийти.

Для людей, которые хотят от малого формата своего предприятия переходить к большому, а также для тех, кто пока просто изучает тему – как устроены большие бизнесы, где работают десятки и сотни тысяч человек, – предлагаю внимательно присмотреться к картинке ниже. В ней достаточно наглядно описаны иерархии армии и крупного бизнеса – кто на каком уровне находится и какие функции выполняет.

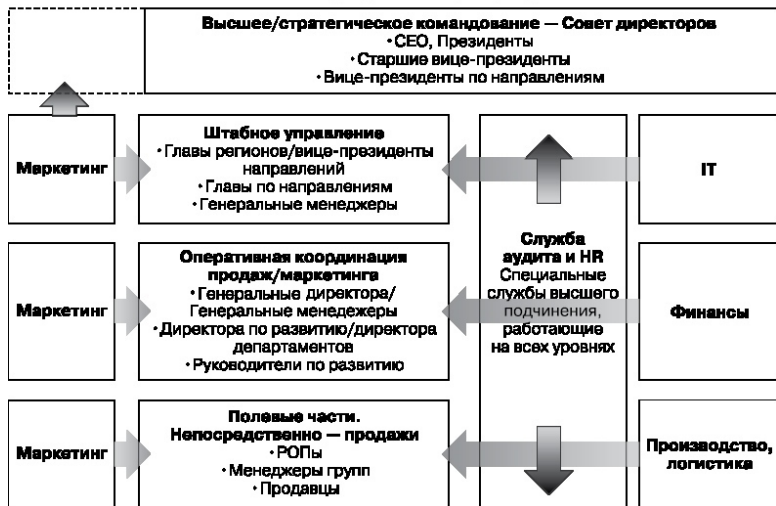
Посмотрите, а потом я дам пояснения.

Как устроена армия (упрощенно)



Схема, описывающая армию, максимально упрощена, сделана доступной для общего восприятия и понимания неспециалиста.

Как устроена корпорация



Что мы видим на картинке, описывающей армию?

Наверху мы видим общее командование. Ставка верховного.

Командование фронтами и всеми войсками. Об этом чуть позже.

Ниже мы видим левую часть — это иерархия управления фронтом и войсковыми операциями. Битвами и сражениями.

И эта часть разделяется на три подчасти.

1. Те, кто в полях непосредственно ведёт сражения, — полевые части.

2. Далее есть блок оперативной координации — это уже

другой уровень управления, который обеспечивает взаимодействие штабов с боевыми частями.

3. Далее вверх идут штабы. Они находятся в тылу передовых частей. Функция штабов – получая оперативную информацию с фронта, осуществлять планирование стратегических и тактических шагов по выполнению поставленных целей. Они могут менять те или иные подходы в зависимости от развития ситуации.

Над ними располагается самый верхний уровень – командование фронтами и войсками. За ними – общая стратегия и общая координация взаимодействия войск.

Помимо всего того, что касается управления непосредственными боевыми действиями, есть специфические службы, а именно разведка и контрразведка. Разведка позволяет армии действовать адекватно как стратегически, так и тактически, предоставляя командованию объективную информацию обо всех деталях и нюансах положения противника на поле боя, его тылах и общих внешних условиях, в которых развиваются военные действия.

Другая специальная служба – контрразведка, внимание которой обращено больше на внутренний контур, хотя факторы, действующие вовне, тоже не остаются без её внимания. Контрразведку интересуют в первую очередь люди, и она действует вне зависимости от иерархических уровней управления. Для неё прозрачна вся структура, и ей важна информация обо всех участниках управления. Её задача –

безопасность функционирования армии в целом.

Что важно? Должности и внутренняя иерархия в контрразведке совсем свои и не соответствуют аналогичным званиям и должностям в войсках. Именно потому, что это обособленная структура, действующая по всем управленческим уровням – этажам.

Службы тыла являются армейскими подразделениями, и по званиям и должностям их работники соответствуют армейским званиям и должностям, хотя, начиная с верхних этажей иерархии, они имеют своё командование, свои иерархии и управления.

Службы тыла играют вспомогательную роль по обеспечению снабжения и функционирования передовых армейских частей. Тыловых специализаций много. Это транспорт, коммуникации, обмундирование, производство вооружения и боеприпасов, продовольствие, а ещё координация гражданского населения, где тоже много всего, и т. д.

Далее.

Для того чтобы армия была боеспособна, командование должно быть соответствующего уровня.

Если армией руководят боевые генералы, выросшие с низов, прошедшие многие битвы и накопившие большой боевой опыт, то вся армия будет настраиваться в соответствии с практическим опытом таких начальников и задачами боев и битв.

Если армией руководят генералы без боевого опыта, а это

кто-то из правой части картинки, условно «с тыловым опытом», то армия будет, вероятно, хорошо снабжаться и выглядеть, но может в нужный момент оказаться не готовой к выполнению реальных боевых задач.

Отметьте это – я вернусь к этому моменту через несколько абзацев, когда буду приводить примеры корпораций и опыт генеральных директоров, которые выросли из дистрибуции или из финансистов-бухгалтеров.

Теперь посмотрим на устройство большой корпорации (нижняя картинка).

Большие корпорации устроены очень и очень схоже с армией – глядя на левую и правую картинку, вы видите параллели.

Я думаю, что вам доводилось слышать термины «фронт-офис», «мидл-офис», «бэк-офис». Это всё английская терминология, обозначающая те самые части картинки, которые я описывал выше, говоря про армию. Давайте сделаю небольшие пояснения – что есть что в примерах армии и большой корпорации.

К фронт-офису относится в первую очередь вся дистрибуция. Именно дистрибуция и есть та часть бизнеса, которая добывает прибыль, делая продажи. И чем больше и глобальнее компания, тем больше уровней управления дистрибуцией.

Но дистрибуция не может работать сама по себе. Для её эффективного развития нужны вспомогательные подразде-

ления, у которых точно такой же функционал, как и в примере с армией.

Так, маркетинг – это разведка.

Это сбор и обработка рыночной информации. Разведка, то есть маркетинг, выясняет, где есть спрос, то есть где есть ресурсы, которые мы можем получить через продажи. Так же как и разведка, используя опросы (цифровые или реальные агентурные сети или соцсети), маркетинг собирает информацию о том, как ведут себя потребители – обладатели ресурсов, какие у них существуют предпочтения и как эти предпочтения удовлетворить с помощью продуктов, а через это получить их ресурс. Продукты в данном случае – это аналог оружия для добывания ресурсов. Маркетинг крайне важен именно в таком ключе – чем качественнее делается эта работа, работа разведки, тем проще будет тем, кто на переднем крае, – продавцам.

Раз уж упомянули разведку-маркетинг, то несколько слов про контрразведку. Роль контрразведки выполняет HR (Human Resources) – служба по персоналу. И HR-служба **не относится** ни к фронт-офису, ни к мидл-, ни к бэк-офису. Так же как и в армии, эта служба действует на всех уровнях. Заметно или скрытно.

В восточноевропейских компаниях зачастую функционал HR упрощают до кадровых отделов или кадровых служб, сфокусированных на ведении документации работников и их зарплатах. Но на мой взгляд, для успешной работы кор-

порации это крайне важная служба, работники которой по уровню своего кругозора, опыта и подготовки должны быть на самых передних позициях, владеть ситуацией и хорошо понимать возможности и риски любых действий менеджмента и исполнителей.

Хороший HR-руководитель службы по влиянию и положению в компании формально или неформально должен быть вторым после генерального менеджера человеком. В крупнейших компаниях мира это обычная практика.

В идеале я бы рекомендовал брать HR-директоров из бывших руководителей бизнесов. У них богатый личный опыт развития людей и понимания специфики и мотивации их поступков и поведения.

Тыловое обеспечение – это мидл-офис и бэк-офис. Часто они объединены. В некоторых случаях разделяются. Если разделяются, то на промежуточные подразделения (например, мидл-офис), когда есть необходимость в дополнительных работах разного уровня для совершения продаж.

Например, продавцы общаются с клиентами. Из общения вырастает понимание, что есть готовность купить продукт, но для этого требуется проектный менеджмент, так как продукт надо под этого клиента создать. Группа менеджеров, которые будут вести этот проект и координировать разные подразделения в проектной группе, и есть мидл-офис.

Или, скажем, приходит поток предварительных заявок, требующих обработки, оценки и принятия решения по каж-

дому клиенту отдельно. Те, кто делает эту работу и принимает решение «да/нет», тоже относятся к мидл-офису.

Бэк-офис (тыловой офис) – это производство, логистика, закупки и поставки, финансы, админ-служба и т. д. Всё то, что производит непосредственный физический продукт и доставляет его до переднего края – дистрибуции. Аналог вооружения в случае с армией.

Про финансы, думаю, объяснять не надо. Кровь любого предприятия. Без них ничто не будет жизнеспособным. Надеюсь, картинка складывается.

Сравнения с армией весьма полезны при планировании и формализации взгляда на будущее устройство действующих или планируемых бизнесов.

Глава 2. Цель любого бизнеса – стать мегамашинной. Войны мегамашин

Если вы отвечаете за бизнес и его развитие, приходилось ли вам задавать себе вопросы: а что именно вы строите в качестве бизнеса? Что должно получиться в итоге?

Попробуйте ответить себе на эти вопросы конкретно и в деталях.

Давайте, чтобы помочь вам, я поделюсь тем, что мне доводилось слышать в качестве ответов.

Чаще всего звучали фразы про **размер бизнеса** с той или иной степенью детализации. Общими словами – мы хотим сделать большой бизнес. Чуть более конкретно назывались проценты рынка, величины капитализации. Ещё иногда звучит тема масштабирования с очень размытыми определениями – чаще просто с упоминаниями географического присутствия там или здесь.

Да, ещё иногда проскакивало: хочу построить такой бизнес, который бы сам работал как часы, в который не надо было бы вмешиваться, и тогда можно было бы больше времени посвятить себе, детям, семье. Эффективный бизнес.

Принимаются все ответы. Нет правильного или неправильного. Я сейчас попробую покопать эту тему на предмет

конкретики. Давайте с эффективности и начнём.

Любой бизнес, который работает стабильно и эффективно, как и любая социальная структура, включая общественные организации и государства, представляет собой механизм, где действуют люди, выполняя тот или иной функционал. И давайте используем термин «мегамашина» для обозначения любых таких структур, где есть иерархии управления и присутствует функционал активности у каждого составляющего мегамашину элемента – людей.

Причём внутри каждой мегамашины:

- чем *уже и конкретнее функционал* любого её элемента,
 - чем более эффективно этот элемент *выполняет свою функцию*,
 - чем более эффективно он *коммуницирует с другими элементами системы*,
- тем более эффективна мегамашина в целом.

Полный аналог шестерёнок, пружинок и стрелочек в часах. Каждый зубчик имеет строго отведённое ему пространство для сцепки с другим, строго определённым зубчиком.

Нравится вам это или нет, но в бизнесе персонал компаний с точки зрения функционала и является теми самыми элементами – шестерёнками и винтиками в системе.

И если сравнивать структуру, состоящую из работающих людей, с механизмом, то принципы, описывающие её функционирование, будут такие же, как в описании работы механизмов.

- Если определён функционал и он эффективно выполняется во взаимодействии с другими – всё работает.
- Если же шестерёнка/винтик/элемент не имеют чётко определённого функционала и пытаются с той или иной степенью успешности выполнять разный функционал (функционал других элементов мегамашины) – возникает дефект механизма.

И если функционал чётко не определён или, что ещё важнее, до конца *не понимается* работником с самого начала выполнения им рабочей функции, то рано или поздно:

- либо произойдёт сужение его функционала с одновременным прояснением рамок выполняемой функции,
- либо такие работники будут повреждать сначала коммуникации, связывающие их с другими работниками, а затем и весь рабочий механизм в целом.

Вы будете наблюдать коллектив людей, которые просто ходят на работу и имитируют деятельность, а об их эффективности можно забыть.

Последнее наиболее вероятно, если у многих элементов системы такая же ситуация с размытыми, часто изменяемыми или до конца не понимаемыми рамками их повседневного функционала.

Из всего вышеизложенного следуют важные выводы. Смысл любого бизнеса – стать мегамашинной.

Маленькой на начальном этапе, а далее запуская процесс роста, дабы стать большой мегамашинной.

Чтобы стать большой мегамашиной, нужна подготовка.

Подготовка – это настройка эффективного функционала каждого элемента мегамшины и эффективного взаимодействия всех элементов системы между собой.

Процесс становления большой мегамшины – это процесс поглощения и генерирования новых ресурсов, где роль контролёров процесса будут играть существующие сотрудники – эффективные элементы действующей мегамшины.

Начавшийся процесс прирастания новыми ресурсами должен быть непрерывным и постоянным. Или его не надо начинать совсем.

Если мегамашина А поглощает мегамашину Б как новый ресурс для себя, то условием успешного развития новой объединённой мегамшины АБ будет замена с той или иной скоростью *всего* топ-менеджмента мегамшины Б топ-менеджментом мегамшины А вне зависимости от успешности топ-менеджмента мегамшины Б в прошлом.

Иногда такой же подход применим и к менеджменту средних уровней.

Важно, что именно выполнение вышеописанной замены позволит сохранить и развивать дальше в формате мегамшины АБ доказанные эффективные и успешные коммуникационные взаимодействия, позволившие мегамашине А стать успешнее мегамшины Б и поглотить её. Так и только так всё происходит в мире сражений мегамашин.

Если вы видите логику в этих выводах, то вам станет по-

нятно, что вся окружающая нас действительность вне зависимости от того, про бизнес она или про социум, – это непрерывная битва между собой мегамашин.

Подчеркну – непрерывная.

Именно так и стоит эту действительность воспринимать.

Помните, в детстве играли в Царя горы?

Вот в битве мегамашин те же сценарии и те же принципы.

Непрерывный процесс сражения за то, чтобы стать одним и самым главным, поглощая или ликвидируя в процессе сражения тех, кто послабее или поменьше.

Сурово звучит, не правда ли?

Но такова логика процесса. Поглощать или быть поглощённым.

Вопрос только в сроках.

Итак, в неизбежной и естественной битве мегамашин у каждой из них есть только два варианта будущего развития.

Вариант 1: быть поглощённой более эффективной или большей мегамашинной и стать, соответственно, её составляющей. Войти в большую мегамашину либо отдельной, но зависимой компанией, либо подразделением в действующую иерархию управления этой большей мегамашинной.

Вариант 2: рассыпаться, развалиться, исчезнуть совсем, чтобы отдельные оставшиеся работники – шестерёнки и винтики – были использованы другими мегамашинными. Тогда, нанимаясь в другие мегамашинные или создавая что-то своё и с нуля, эти работники-шестерёнки/винтики будут участ-

воват в процессе развития других организаций или сборки новых мегамашин.

Про средние *сроки эффективной жизни* небольших бизнесов я расскажу в последующих главах.

Если же говорить о процессе в целом, включающем этапы и становления, и максимальной эффективности, и угасания или трансформации, то фиксированные и закономерные сроки каждого этапа развития мегамашин отсутствуют.

Этапы могут меняться местами или повторяться. Закономерен только финал.

Иные держатся годами, десятилетиями, есть даже примеры столетий, но и такие мегамашины всё равно будут либо поглощены новыми и более эффективными, либо рассыплются и исчезнут.

Помните про AIG, Lemann Brothers, SAAB, другие компании?

Примеров многолетних лидеров рынков прошлого, которые как-то вдруг, когда громко, а когда и незаметно, но ушли, – полно.

Таковы принципы функционирования мегамашин. Универсальные и для бизнесов, и для социальных структур.

Зная эти принципы и понимая, где вы сейчас со своим бизнесом, вы сможете более адекватно выбрать стратегию выхода. Очень часто – лучше войти в бóльшую структуру на приемлемых условиях и продолжить развитие уже вместе с ней, чем продолжать бороться и исчезнуть в конечном итоге.

Лирическое отступление

Государства и заморские страны, которые часто фигурируют в различных, особенно молодёжных дискуссиях, как некие идеальные места для жизни, потому что там хорошо, там всё организовано, свободно и привлекательно, – это ровно те же мегамшины.

Думаю, что мало кто отдавал себе в этом отчёт, особенно в том, что именно через описание принципов существования и войны мегамашин между собой их и надо воспринимать.

И нужно учесть, что живы эти функционирующие с той или иной степенью успешности мегамшины только на сегодняшний день. Сегодня – в моменте и в точке наблюдения. С учётом всей специфики работы людей, которые, по сути, винтики и шестерёнки внутри такой мегамшины.

Посмотрите на карты мира в исторической ретроспективе и вы увидите, как меняются страны, названия, границы.

Если идеализируемые страны выглядят сегодня так привлекательно со стороны, то жители, которые являются винтиками внутри такого государства – мегамшины, имеют очень чётко очерченные, зачастую недекларируемые рамки жизненного функционирования. И такие же очень чётко очерченные рамки свобод. Свобод что-то делать, мыслить, высказываться, влиять на мнения других.

Ибо если эти свободы не контролировать и никак не лимитировать действия, на уровне винтиков начнётся размытость функций, которая, как раковая опухоль, станет распро-

страняться на другие слои мегамашин, будет влиять на её функционирование в общем, что в конечном итоге направит развитие мегамашин по одному из двух путей её кончины. Как сказано выше, явно или неявно быть поглощённой другими мегамашинами или исчезнуть, раствориться в истории.

Приведу несколько интересных примеров повышения эффективности мегамашин.

Если бизнес-среда основана только на свободе предпринимательства, то рано или поздно сначала возникнут серьёзные бизнес-структуры, а затем и транснациональные корпорации, которые неизбежно начнут конкурировать с государствами. Причём конкурировать на уничтожение! Логику я описал выше. И закончиться это может только всеобщей хаотизацией и общим крахом такой системы.

Чтобы избежать этого, а точнее, чтобы продлить срок эффективного функционирования, большие системы – государства и корпорации – пытаются запускать процессы самотрансформации, то есть создания чего-то нового и привлекательного, способного притягивать новые ресурсы.

И если сегодня это повсеместное увлечение стартапами и условиями для их развития, то и в прошлом можно увидеть очень похожие форматы и модели, привлекавшие сторонников свободой творчества и саморазвития, справедливыми и прозрачными условиями труда. Всевозможные заморские силиконовые долины или ещё раньше наши Дома пионеров и Центры молодёжного творчества – как раз на эту

тему.

Расскажу один из интересных примеров. Он будет весьма уместным для наглядности специфики роста мегамашины. В этом примере есть элемент, который делал эту мегамашину крайне привлекательной для её работников.

Это история испанского производственного кооператива MONDRAGON.

По данным 2019–2020-х годов, MONDRAGON входит в топ-10 крупнейших в мире кооперативов. Причём в листе топ-10 он единственный производственный. Остальные связаны с финансами.

MONDRAGON появился в 40–50-х годах прошлого века в баскских провинциях Испании.

Сначала он объединял различные техникумы и колледжи, давая работу перспективной молодёжи и открывая дорогу их разработкам. Кооператив концентрировался на потребительской кооперации, выпуская товары бытового потребления и продукцию для фермеров.

Далее, в 70–80-х годах, уделяя большое внимание образованию и развитию своих участников, которые являлись одновременно и совладельцами паёв, и работниками кооператива, бизнес стал разрастаться.

Появились подразделения, занимавшиеся промышленностью, финансами, сельским хозяйством. Бизнес кооператива вышел за рамки Испании и к сегодняшнему дню достиг оборота в несколько миллиардов евро ежегодно. В кооперативе

работает по разным данным до 90 000 человек.

Самым интересным, на мой взгляд, фактором, который сплачивает работников и делает развитие MONDRAGON постоянным и поступательным, является принцип начисления зарплат и распределения прибылей.

Во-первых, внутри предприятия все знают о величинах зарплат всех участников. Информация публична.

Во-вторых, величина самой большой зарплаты у боссов и руководителей не должна превышать определённых соотношений. В разных подразделениях соотношение колеблется от 1:3 до 1:9. И это закреплено уставом кооператива. В среднем эта величина – 1:5. Вариации определяются на регулярных собраниях членов кооператива, коими являются сами работники. Соотношения основаны на принципах справедливости. Считается справедливым, чтобы главный босс получал сумму максимум в девять раз больше самой минимальной зарплаты в коллективе. Если ты босс и хочешь получать больше – поднимай зарплаты и остальным. Поэтому средние зарплаты в MONDRAGON на 15 % выше средних зарплат по стране.

В-третьих, помимо соотношений между самыми большими и самыми маленькими зарплатами, существует также градация зарплат для каждого уровня управления. Некий аналог квалификаций. Причём руководитель начальной квалификации может получать меньше подчинённого высокой квалификации. Такой подход требует ясных и прозрачных

критериев определения квалификаций, но работает эффективно – работники всячески поддерживают принципы справедливости.

Как итог таких подходов – ежегодный рост бизнеса кооператива, престиж работы, практически полное отсутствие текучки (правда, и попасть в работники – члены кооператива непросто).

Кстати, если вы начнёте изучать устройство китайской компании Huawei, которая на 100 % принадлежит своим сотрудникам и представляет собой фактически кооператив, то обнаружите много сходного с принципами устройства MONDRAGON.

Ещё один интересный пример развития мегамашины – английская компания WESLEYAN.

В начале развития будучи небольшой страховой компанией, занимавшейся страхованием жизни, сегодня WESLEYAN стала банковско-страховой группой с очень интересной моделью, которая в течение последних 30 лет обеспечивает постоянный, пусть и небольшой, но рост.

У компании есть две особенности.

1. «Свои» работают со «своими».
2. Будущих работников начинают набирать и развивать с детства.

Что такое «свои» работают «со своими»?

Продавцы, получившие медицинское образование, и многие из них – врачи в прошлом – работают только с врачами.

Юристы по образованию, ставшие продавцами в WESLEYAN, работают только с юристами.

И наконец, педагоги работают только с педагогами.

И каждый из тех, кто занимается продажами, не может работать с представителями из других секторов. Даже продукты маркированы определённым способом так, что они предназначены только для своего сегмента.

С момента внедрения такого подхода прошло много лет. И модель получила развитие в том числе и со стороны входящего в группу банка.

Был реализован подход «развивать своих работников с детства».

Так, выдаваемые кредиты на обучение студентов и школьников сегментированы только для трёх индустрий. Как вы догадываетесь, для врачей, юристов, педагогов. Молодой студент после окончания вуза волен либо идти в профессию и постепенно выплачивать кредит, либо идти в страховое подразделение WESLEYAN, где у него будут льготы по выплате кредита.

Конечно, есть много других интересных примеров, которые я не смогу описать, будучи ограниченным объёмом книги. Но вы и сами можете их наблюдать и изучать лучшие практики. И в каждом из них стоит смотреть на подходы, обеспечивающие долгосрочность – эффективность на протяжении длительных промежутков времени.

И то, что работает, вероятно, стоит пробовать применять

и в своих проектах.

Глава 3. Кем создаются мегамшины. Лидеры или менеджеры

Раз заговорили о мегамшинах, то неизбежно коснёмся вопроса, кто может, а кто не может создавать мегамшины. И кто может развивать уже существующие структуры, а кто более предпочтителен именно на этапе запуска.

Эта тема пересекается со специфическими определениями лидеров и менеджеров.

Кто такой лидер, чем он отличается от других людей, почему люди идут за лидерами, как им стать, что нужно делать, чтобы стать лидером, – все эти вопросы очень популярны последнее время. Вы можете найти море информации, просмотреть кучу роликов, прочитывать множество заметок и статей, побывать на многих лекциях и вдохновляющих эге-гей-тренингах по этой теме.

Становится ли читатель от поглощения такой информации лидером? Я не очень оптимистичен с ответом на этот вопрос, хотя кругозор любая новая информация, безусловно, расширяет, да и самоощущения её поглощающих могут меняться.

Если в лучшую сторону – так и слава богу.

Но какова практическая польза от массы информации?

К каким практическим изменениям в рабочей деятельности она приводит? Вот в чём вопрос.

Давайте я сэкономлю ваше время и дам предельно простые свои определения, **кто такой лидер и кто такой менеджер** в контексте моей системы координат.

Если вы занимаетесь развитием организации, своего бизнеса или себя лично, возьму смелость и предположу, что мои определения позволят вам по-новому взглянуть на процессы развития проектов и бизнесов, а также на людей, задействованных в них.

Итак.

Лидер – это человек, который внутри создаваемой или действующей структуры может выполнять максимальное количество функций, но не совсем эффективно.

Менеджер – это человек, который внутри организации может выполнять минимальное количество функций, а точнее, *одну* функцию. Зато – максимально эффективно.

Лидер – специалист в понимании разного функционала и в *первичном* развитии этого функционала у других. Первичном – потому что он хорошо представляет работу каждого элемента, но не является в ней глубоким специалистом.

Менеджер – это специалист, глубоко разбирающийся в узкой теме и способный эффективно реализовывать узкий функционал.

Я думаю, что разница очень наглядна и понятна.

Особенность лидера в том, что он знает, а если не знает,

то представляет себе, в чём заключается каждая конкретная функция, как она работает и как всё должно работать на том или ином участке работы во взаимодействии с этой функцией.

Особенно ярко это качество лидера проявляется в новых проектах, где именно настоящий лидер может наладить работу и секретарей-администраторов, и бухгалтерии, и ай-тишников, и продавцов и выстроить всю структуру в целом.

Менеджер, который максимально эффективно выполняет одну функцию, как правило, на это и настроен – это мой участок работы, и его я должен сделать идеальным.

Следствием этих определений является такой важный фактор.

Вновь создаваемые структуры, различные стартапы или различные проекты, способны создавать *только* лидеры, ибо создание любого стартапа или проекта – это в первую очередь создание людской инфраструктуры исполнителей. А их надо набрать, вдохновить, обучить, подсказать, что надо делать так или не так для достижения результата, и проконтролировать с пониманием, что именно, как и почему они делают. На это способен только лидер. Причём лидерство – это скорее природное качество, развитое у ребёнка родителями ещё в детстве.

Менеджер, который является таковым от природы, может думать, что понимает, как устроена та или иная функция в работе, но интегрировать все функции, собрать всё воедино

ему, как правило, не удаётся. Думаю, понятно почему. Он будет стараться вникать во все детали каждого вовлечённого в развитие элемента, а это невозможно – ни по времени, ни по возможностям. Свой участок работы он будет делать на отлично, но вот остальные интегрировать в общее дело у него не будет эффективно получаться.

Очень часто именно это и является причиной пробуксовки проектов или стартапов.

Есть ещё одно важное следствие этих определений касательно работы мегамашины.

Если создаваемый проект или стартап по своей сути та же самая мегамашина, где каждый работник на любом уровне должен максимально эффективно выполнять свою функцию, то лидер, который построит такую мегамашину, неизбежно рано или поздно будет такой *им созданной* мегамашинной отторгаться.

Думаю, понятно почему?

Для работы уже действующей мегамашины на любом уровне, включая самый верхний, не нужны работники с размытым функционалом, а нужны эффективно выполняющие узкий функционал винтики. И это – только менеджеры. Включая генерального директора, который в сложившейся системе тоже должен быть винтиком.

Лидеры во главе мегамашины нужны в первую очередь при её создании.

Менеджеры же во главе нужны при развитии созданного.

Ибо только они смогут концентрироваться на узком и эффективном функционале уже построенной системы.

В связи с этой логикой часто возникает вопрос: а каковы варианты дальнейшего функционирования лидера внутри созданного им бизнеса? Это ведь именно его детище. Неужто отторгаются все?

Нет. На практике далеко не все и не всегда.

У лидера, создавшего эффективную мегамашину, есть два варианта дальнейшего пути взаимодействия со своим детищем – бизнесом, который выглядит как построенная мегамашина.

Вариант 1: лидер трансформирует себя в менеджера. Это возможно. И довольно часто встречается на практике.

Лидер в этом случае вынужден с большими усилиями заставлять себя отказываться от многофункциональности, прекращать всех учить, концентрироваться только на непосредственных подчинённых, а не на всех сотрудниках, то есть он должен начинать полностью доверять исполнению работы менеджерам. Если лидеру это удаётся, что происходит не всегда, то он прекращает реализовывать свои природные качества многофункциональности, всё больше и больше концентрируясь на одной функции.

Но расплатой за это часто становятся различные перверсии.

Отклонения от того, что называется природной гармонией и нормальностью. Ведь природная гармония лидера, как

я указал в своём определении, – многофункциональность.

В лёгкой форме перверсии могут проявляться как всякие увлечения с попытками втащить сюда весь персонал – поголовный яхтинг, дайвинг для всех, экстремальные путешествия всем коллективом, искусство, религия и прочее, прочее непроизводственное.

В тяжёлой форме трансформация из природного лидера в менеджера протекает с увлечением алкоголем, антисемейными загулами и прочими непотребностями. В конечном итоге идёт расплата здоровьем.

Не удивляйтесь таким отклонениям у вашего босса, которого вы считаете настоящим лидером. Это именно последствия его отказа от своей природной гармонии и модели его эффективной жизнедеятельности!

Персоналу, кстати, любая из этих форм трансформации лидера эффективности не добавляет, как бы меняющемуся лидеру этого ни хотелось.

Вариант 2: лидер остаётся лидером, но уходит из проекта или стартапа и заново, с нуля, создаёт новый проект, новую мегамашину.

В одних случаях он отстраняется сам от своего бизнеса, оставаясь в нём лишь наблюдателем, и строит что-то другое. В других – продаёт его и уходит совсем.

И так из раза в раз.

Такое переключение сложно, особенно первый раз. Покидать приходится созданное своими руками детище, в кото-

рое вложены душа, время и сердце.

Но, повторяюсь, в этом природная суть лидера. Он – создатель. Точнее, создатель. И если следовать такой линии, если не сломаться, лидеры способны наиболее полно реализовывать себя, каждый раз обогащаясь новыми знаниями, расширяя свой кругозор и делая счастливее всех, кто с ними работает.

А закончу эту часть несколькими словами в адрес менеджеров.

Самое важное, что без них – никак. Ничего не получится, если у вас на борту одни лидеры. Они между собой обязательно переругаются, разойдутся, и ничего не будет получаться.

Лидерам, а точнее, создаваемым ими мегамашинам, нужны исполнители. И как я уже не раз сказал, это только менеджеры.

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.