



Гармонизация бизнеса

Как перестать чинить симптомы и спроектировать
компанию, которая не ломается

СТАНИСЛАВ ТИТОВ

Станислав Титов
Гармонизация Бизнеса.
Как перестать чинить
симптомы и спроектировать
компанию, которая не ломается

*<https://litres.ru/74493577>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Книга Станислава Титова предлагает практическую концепцию гармонизации бизнеса — систему из пяти столпов организационного дизайна (стратегическое выравнивание, выравнивание процессов, Heijunka, системная защита от негативных проявлений оппортунизма, совместимость психотипов), которая объясняет, почему компании ломаются при росте, даёт конкретный инструментарий для их перепроектирования. Концепция выросла из практики российского бизнеса и продолжает отечественную традицию научной организации труда, сочетая её с проверенным мировым управленческим инструментарием, адаптированным под реалии российских и постсоветских компаний. В основе — многолетний управленческий опыт автора, разбор реальных кейсов: от госкомпаний до сети частных

гостиниц, фитнес-центров, производственных и строительных компаний. Издание адресовано собственникам и руководителям компаний — от микробизнеса до крупных корпораций, российским и постсоветским предпринимателям, консультантам по организационному развитию.

Содержание

Аннотация	7
Список сокращений	8
Введение	11
Гармонизация как прошивка, а не инструкция	11
Диагноз, который никто не хочет ставить	12
Почему «чинить симптомы» не работает	14
Пять столпов	16
Почему эта книга не похожа на	17
большинство книг по организационному	
дизайну	
Как читать эту книгу	18
Кому это нужно	19
Глава 1. Почему компании ломаются, а не	21
растут	
Статистика, которую руководители не хотят	22
себе присваивать	
Ловушка успеха: почему рост убивает то,	23
что его создало	
Реактивное управление: жизнь от пожара к	25
пожару	
Это не про отрасль и не про масштаб	27
От диагноза к слепоте	28
Глава 2. Пять типов организационной слепоты	29

Первый тип: гиперцентрализация	30
Второй тип: разрыв между структурой и стратегией	32
Третий тип: силосный эффект	34
Четвёртый тип: игнорирование человеческого фактора	37
Пятый тип: реактивное управление	38
Как узнать себя в этих пяти зеркалах	39
Чек-лист: пять зеркал организационной слепоты	40
Глава 3. Организация как система потоков	44
Параллель, которая всё меняет:	45
организация как сознание	
Из чего состоят эти потоки	47
Вертикальные потоки: два направления одной оси	48
Горизонтальные потоки: там, где чаще всего рвётся связь	49
Диагональные потоки: короткий путь, который нужно проектировать, а не запрещать	51
Что это меняет для того, как вы смотрите на свою компанию	52
Глава 4. Пять столпов гармонизации	54
Почему пять, а не один	55
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Станислав Титов
Гармонизация Бизнеса.
Как перестать
чинить симптомы и
спроектировать компанию,
которая не ломается

Гармонизация бизнеса

Как перестать чинить симптомы и спроектировать
компанию, которая не ломается

Станислав Титов

2026

Аннотация

Книга Станислава Титова предлагает практическую концепцию гармонизации бизнеса — систему из пяти столпов организационного дизайна (стратегическое выравнивание, выравнивание процессов, Heijunka, системная защита от негативных проявлений оппортунизма, совместимость психотипов), которая объясняет, почему компании ломаются при росте, и даёт конкретный инструментарий для их перепроектирования. В основе — 25-летний управленческий опыт автора, включая два собственных закрытых бизнеса, и разбор шести реальных кейсов: от дочернего общества государственной компании и регионального оператора связи до сети частных гостиниц, швейного производства и строительной компании. Отдельная часть книги посвящена количественному измерению гармонии бизнеса через авторский Интегральный индекс гармонизации бизнеса (ИИГБ). Издание адресовано собственникам и руководителям компаний любого масштаба — от микробизнеса до крупных корпораций, — а также консультантам по организационному развитию.

Список сокращений

Сокращение

Расшифровка

ИИГБ

Интегральный индекс гармонизации бизнеса

KPI

Key Performance Indicator, ключевой показатель эффективности

RACI

Responsible, Accountable, Consulted, Informed — матрица распределения ролей в процессе

ДЗО

Дочернее зависимое общество

ПТО

Производственно-технический отдел

РП

Руководитель проекта

МСП

Малое и среднее предпринимательство

HR

Human Resources, управление персоналом

MBTI

Myers-Briggs Type Indicator, типология Майерс — Бриггс

NPS

Net Promoter Score, индекс потребительской лояльности

OKR

Objectives and Key Results, цели и ключевые результаты

CRM

Customer Relationship Management, система управления взаимоотношениями с клиентами

ERP

Enterprise Resource Planning, система планирования ресурсов предприятия

OPEX

Operating Expenses, операционные расходы

WIP

Work in Progress, объём незавершённой работы

ИИ / AI

Искусственный интеллект / Artificial Intelligence

UHP

Unified Harmony Platform, единая платформа гармонизации (глава 13)

WB, Ozon

Wildberries, Ozon — маркетплейсы, упоминаются в кейсе швейного производства

Типологические коды MBTI (ESTJ, ISTJ, ENTP, ESFJ, ENFJ и др.) в этот список не включены — они расшифровываются по ходу текста в главе 10.

Введение

Гармонизация как прошивка, а не инструкция

В 2000 году я вместе с тремя партнёрами открыл небольшую компанию по торговле канцтоварами. Штат — четыре человека. Никто из нас тогда не думал об организационной структуре. Зачем? Мы были командой, мы понимали друг друга с полуслова, у нас была общая цель. Структура казалась бюрократией, которую придумывают большие скучные компании, чтобы оправдать своё существование.

Мы ошибались. Компания росла, функционал каждого из нас разрастался быстрее, чем мы успевали его осмыслить, обязанности никто не распределял — они просто накапливались, как снег на крыше. А потом начались конфликты. Потом — саботаж. Потом — сорванные сделки, потому что никто не понимал, кто за что отвечает и перед кем. Компания закрылась.

В 2004 году я открыл вторую компанию — строительную, занималась ремонтом помещений. И наступил на те же грабли. Рост без структуры. Соппротивление любой попытке формализовать роли — «мы же не завод, зачем нам эти регла-

менты». Тот же финал.

Я потратил двадцать пять лет управленческой практики, чтобы понять простую вещь: оба раза бизнес не убила конкуренция, не убил рынок, не убили обстоятельства. Его убило отсутствие организационного дизайна — то, что казалось нам неважной формальностью, было единственным, что могло удержать компанию на ногах в момент роста. Мы лечили симптомы — нанимали ещё людей, снижали цены, меняли поставщиков — вместо того чтобы понять, что болен сам организм.

Эта книга — не о том, как я ошибался. Она о том, что я понял после.

Диагноз, который никто не хочет ставить

По данным McKinsey (2023), до 70% организационных трансформаций терпят неудачу — и не из-за плохой идеи, не из-за нехватки денег, а из-за сопротивления изменениям и неадекватной организационной структуры. Это не исключение, это норма. Компании, которые считают себя успешными, годами работают на структуре, спроектированной для другого масштаба, другой стратегии, другого рынка — и просто не замечают этого, потому что выручка ещё растёт, а трещины ещё не видны.

Я видел эту картину не только в собственных компани-

ях. Я видел её в дочернем обществе крупной государственной компании, где матричная структура перегрузила головной офис, лишив филиалы полномочий, а сотрудники оказались в двойном подчинении без единого центра ответственности. Я видел её в операторе связи в Крыму, где новое направление бизнеса просто добавили поверх старой структуры, не пересмотрев её — и подразделение не смогло интегрироваться, сроки были сорваны, административный персонал раздулся в четыре раза. Я видел её в публичной истории Intel — компании, которая распылила фокус на автономные автомобили и IoT в ущерб основному бизнесу, а затем расплатилась сокращением 15 000 человек и потерей ключевых инженеров в пользу конкурентов.

Разные отрасли, разные масштабы, один и тот же диагноз: компания ломается не потому, что люди в ней плохие или рынок жестокий. Она ломается потому, что её никто не спроектировал как систему — она сложилась стихийно, слой за слоем, как коралловый риф, и в какой-то момент вес собственной сложности стал для неё непосильным.

Я называю это организационной слепотой. У неё есть пять типичных форм, которые повторяются от компании к компании с пугающей точностью: гиперцентрализация, при которой руководитель боится делегировать и становится узким горлышком для всей организации; разрыв между структурой и стратегией, когда компания меняет цели, но не меняет архитектуру, которая должна их достигать; силосный эффект

— изоляция подразделений друг от друга, при которой отдел продаж не разговаривает с отделом производства, а оба вместе не разговаривают с финансами; игнорирование человеческого фактора, когда людей назначают на роли без учёта того, что им на самом деле подходит; и реактивное управление — состояние, в котором компания живёт от пожара к пожару, а стратегия существует только на бумаге.

Первая часть этой книги — диагностика. Она нужна не для того, чтобы вас напугать, а для того, чтобы вы узнали свою компанию в этих пяти зеркалах прежде, чем мы перейдём к тому, что с этим делать.

Почему «чинить симптомы» не работает

Большинство книг по менеджменту предлагают инструмент. Внедрите Agile. Постройте KPI-дерево. Проведите реинжиниринг процессов. Наймите психометриста. Каждый из этих инструментов по отдельности может быть полезен — и всё же раз за разом я наблюдал, как компании внедряют их изолированно и получают временное облегчение, а не выздоровление. Это как лечить больной орган, игнорируя общее состояние организма: симптом уходит, причина остаётся, и через полгода возвращается в новой форме.

Проблема в том, что организация — это не набор независимых деталей, которые можно чинить по отдельности. Это система потоков. Материальных и нематериальных, вер-

тикальных — приказов и стратегий, спускающихся сверху вниз, отчётов и проблем, поднимающихся снизу вверх, — горизонтальных, между подразделениями одного уровня, и диагональных, минующих формальную иерархию. Организационная структура — это не схема в презентации для совета директоров. Это целесообразно упорядоченная система этих потоков, во многом похожая на то, как психолог Михай Чиксентмихайи описывал устройство человеческого сознания — не набор изолированных функций, а связанная система, которая либо работает согласованно, либо распадается на хаос.

Именно поэтому пытаться исправить силосный эффект одним инструментом, а перегрузку ключевых сотрудников — другим, никогда не отменяя между собой, — не решает проблему. Нужна не серия точечных вмешательств, а единый дизайн, в котором стратегия, процессы, загрузка людей, защита от злоупотреблений и расстановка кадров усиливают друг друга, а не конфликтуют.

Это и есть гармонизация бизнеса — концепция, над которой я работал последние годы, сначала как практик, затем как исследователь в рамках докторской диссертации в НИУ ВШЭ. Гармонизация бизнеса — это философия и комплексная практика организационного дизайна, направленная на создание слаженно работающей компании через глубинное стратегическое, процессное и человеческое выравнивание. Её цель — не идеальная компания без проблем (таких не су-

ществует), а предсказуемая, эффективная и антихрупкая организация, где все элементы усиливают друг друга, а не разрушают.

Пять столпов

Концепция строится на пяти столпах, и я подробно разберу каждый в третьей части книги. Здесь — только карта местности.

Стратегически выровненный, адаптивный организационный дизайн означает, что архитектура компании — роли, полномочия, связи, коммуникации — сознательно проектируется под стратегические цели, а не возникает стихийно как побочный продукт роста.

Выравнивание процессов означает, что сквозные бизнес-процессы проектируются как единое целое, от первого контакта с клиентом до финального результата, а не как цепочка изолированных операций, за каждую из которых отвечает свой отдел, не интересующийся соседними.

Выравнивание загрузки — принцип Heijunka, пришедший из бережливого производства, — означает сглаживание спроса на ключевые компетенции и ресурсы, чтобы избежать одновременно перегрузки одних людей и простоя других.

Системная защита от негативных проявлений оппортунизма означает не борьбу с недобросовестным поведением методами контроля и репрессий, а такой дизайн системы,

при котором оппортунизму просто не остаётся места — прозрачность и правильно выстроенная мотивация делают его невыгодным.

Совместимость психотипов и компетенций означает назначение на ключевые роли людей, чьи глубинные мотиваторы и способности действительно соответствуют содержанию работы, а не только формальному опыту в резюме.

По отдельности каждый из этих принципов знаком любому практикующему менеджеру. Вместе они образуют не набор рекомендаций, а систему — и именно системность отличает гармонизацию от очередной модной методологии, которую внедряют в этом квартале, чтобы забыть к следующему.

Почему эта книга не похожа на большинство книг по организационному дизайну

Я не теоретик, который описывает чужие исследования. Я предприниматель, который двадцать пять лет строил, ломал и перестраивал компании — сначала свои, потом клиентские, — а затем формализовал этот опыт в докторской диссертации, защищённой в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ. Каждая идея в этой книге прошла через реальную практику прежде, чем попасть на страницу.

Здесь вы не найдёте абстрактных призывов к «культуре сотрудничества» без механизма, который стоит за этими

словами. Вместо этого — восемь реальных историй болезни и выздоровления, включая кейсы дочернего общества государственной компании, регионального оператора связи, автомобильного дилерского центра и фитнес-клуба, разобранные через рамку пяти столпов. Вместо общих слов об «измерении эффективности» — Интегральный индекс гармонизации бизнеса, методология, которая переводит абстрактное понятие «гармоничная компания» в конкретное число, которое можно отслеживать по кварталам. Вместо неопределённого «работайте с сопротивлением» — плейбук по работе с силовыми менеджерами, построенный на диагностике конкретных типов сопротивления и конкретной тактике для каждого. И вместо туманных рассуждений о будущем — видение «Цифрового скелета», единой платформы, на которой принципы гармонизации перестают быть инструкцией и становятся прошивкой компании, работающей ежедневно и ежечасно, а не раз в год на стратегической сессии.

Как читать эту книгу

Часть первая ставит диагноз — покажет, как выглядит организационная слепота изнутри. Часть вторая вводит саму концепцию гармонизации и рамку пяти столпов. Часть третья разбирает каждый столп подробно, с конкретными инструментами и тактикой внедрения — включая главу о работе с сопротивлением, которую я не встречал ни в одной дру-

гой книге по организационному дизайну в таком практическом виде. Часть четвёртая — восемь историй болезни и выздоровления, где теория встречается с реальными компаниями. Часть пятая — практикум: как измерить гармонию собственной компании, как выглядит цифровая инфраструктура гармонизации, что будет с организационным дизайном за горизонтом ближайших нескольких лет и как те же самые пять столпов работают не только в компании, но и в жизни самого предпринимателя.

Вы можете прочитать книгу по порядку — так она задумана. А можете, если ваша компания уже горит в одном конкретном месте, сразу перейти к нужному столпу в третьей части или к нужному кейсу в четвёртой. Я старался писать так, чтобы обе стратегии чтения работали.

Кому это нужно

Этой книге нет пользы для тех, кто ищет универсальный рецепт, применимый за один вечер. Гармонизация — это не хак и не лайфхак. Это дисциплина проектирования, которая требует пересмотра того, как устроена ваша компания на самом деле, а не только того, что нарисовано на организационной схеме на сайте.

Но если вы руководитель, который чувствует, что компания растёт, а управлять ей становится не легче, а тяжелее с каждым кварталом — эта книга для вас. Если вы третий год

подряд внедряете очередную методологию, а результат так и остаётся временным улучшением, которое откатывается через полгода, — эта книга для вас. Если вы видите, как ваши лучшие менеджеры превращаются в силосных охранников собственных территорий, и не понимаете, как это остановить, не разрушив команду, — эта книга для вас.

Компания не ломается в один день. Она разбалансируется постепенно, столп за столпом, пока однажды не окажется, что чинить уже нечего — нужно перестраивать заново. Я написал эту книгу, чтобы до этой точки не доходить. Чтобы вы увидели дисгармонию раньше, чем её увидит рынок. Чтобы то, что случилось с моими первыми двумя компаниями, не стало и вашей историей.

Начнём с диагноза.

Станислав Титов, доктор делового администрирования (DBA), предприниматель

Часть

I

. Диагноз

Глава 1. Почему компании ломаются, а не растут

Рост — это не то же самое, что здоровье. Я понял это не из учебника, а на собственной шкуре, когда две компании, которые я строил своими руками, закрылись не потому, что рынок отвернулся от нас, а потому, что мы не пережили собственный успех. Во введении я рассказал, как это случилось. В этой главе я хочу разобрать — почему это случается почти со всеми, кто проходит тот же путь, и почему рост, который выглядит как достижение, на самом деле часто является диагнозом.

Компания, которая растёт, накапливает сложность быстрее, чем накапливает выручку. Новые сотрудники — это новые связи, которые нужно поддерживать. Новые клиенты — это новые процессы, которые нужно обслуживать. Новые продукты — это новые решения, которые нужно принимать, причём быстрее, чем раньше, потому что конкуренты тоже не стоят на месте. И если архитектура компании не растёт вместе со сложностью — а она в подавляющем большинстве случаев не растёт, потому что никто сознательно её не проектирует, — наступает момент, когда сложность превышает несущую способность структуры. Компания не взрывается в этот момент. Она начинает медленно разрушаться изнутри, при этом продолжая расти внешне. Именно поэтому симп-

том почти всегда замечают слишком поздно: выручка ещё увеличивается, когда фундамент уже трескается.

Статистика, которую руководители не хотят себе присваивать

Когда я привожу цифру McKinsey — до 70% организационных трансформаций терпят неудачу — реакция почти всегда одна и та же. Собеседник кивает, соглашается, что цифра пугающая, а затем мысленно выносит себя за скобки. «Это про другие компании. Про неповоротливые корпорации, про бюрократию, про тех, кто боится меняться. У нас же гибкая команда, у нас нет бюрократии, мы всё решаем быстро». Это ровно та реакция, которая гарантирует, что цифра сбудется и в этот раз.

Дело в том, что McKinsey объясняет провал трансформаций не нехваткой ресурсов и не слабостью идеи. Причина — сопротивление изменениям и неадекватная организационная структура. Обратите внимание: не «плохая стратегия». Не «недостаточно инвестиций». Структура, которая не соответствует тому, что компания пытается делать. И сопротивление, которое эта структура сама же и порождает — потому что люди защищают не абстрактный «status quo», а вполне конкретные роли, зоны ответственности и негласные договорённости, встроенные в текущий дизайн компании.

Здесь важно остановиться и назвать вещи своими именами.

ми. Компания не «сопротивляется изменениям» как единый организм с единой волей. Сопротивляются конкретные люди на конкретных позициях, потому что изменение структуры почти всегда означает изменение их власти, их зоны контроля, их значимости в системе. Внутренний монолог руководителя отдела, которому грозит реструктуризация, звучит примерно так: «Если процессы станут прозрачными, всем станет видно, что половину времени моя команда тратит впустую — а значит, меня самого можно будет заменить более эффективной структурой». Это не глупость и не злая воля. Это рациональная защитная реакция человека, который правильно считает риски для себя лично. Игнорировать эту рациональность — значит гарантированно оказаться в числе тех 70%.

Ловушка успеха: почему рост убивает то, что его создало

Есть модель, которая объясняет происходящее точнее, чем любая статистика — модель жизненных циклов организации Ицхака Адизеса. Она описывает не абстрактную теорию, а вполне узнаваемую последовательность стадий, через которые проходит почти любая растущая компания, и — что важнее для этой главы — узнаваемую последовательность ловушек, в которых компания может застрять и погибнуть, так и не достигнув зрелости.

На стадии Ухаживания есть только идея и энтузиазм основателя. На стадии Младенчества компания уже существует, но держится исключительно на личных усилиях основателя и узкого круга людей вокруг него — формальной структуры ещё нет, и это нормально, потому что масштаб ещё не требует её. Проблема начинается на следующей стадии, которую Адизес называет Давай-Давай: компания начинает быстро расти, продажи растут, возможностей становится больше, чем ресурсов, — и основатель, окрылённый первым успехом, продолжает управлять компанией так же, как управлял ею в младенчестве. Лично, напрямую, без формализации ролей, потому что формализация кажется тем самым бюрократическим злом, которое отличает скучные большие компании от их живой, гибкой команды.

Именно на этой стадии я потерял обе свои первые компании. Тот же паттерн, о котором я писал во введении, — рост функционала без распределения обязанностей — это классическая ловушка основателя, одна из двух смертельных ловушек стадии Давай-Давай, которые описывает Адизес. Компания растёт настолько быстро, что её жизнеспособность начинает полностью зависеть от одного человека, который физически не может продолжать принимать все решения при возросшем масштабе. Основатель либо перегорает, либо начинает принимать решения быстрее, чем успевает их продумывать, — а его подчинённые, не имея чёткого распределения полномочий, либо ждут указаний по каждому вопросу,

либо начинают принимать противоречащие друг другу решения самостоятельно. И то и другое разрушает компанию одинаково эффективно.

Вторая смертельная ловушка той же стадии — ловушка семейственности, когда ключевые роли распределяются не по компетенциям, а по личной близости к основателю. Я не проходил через неё в чистом виде, но видел её десятки раз в компаниях, с которыми работал: должность директора по развитию достаётся не тому, кто может развивать, а тому, кому доверяют, потому что знают десять лет.

Ключевой вывод, который я вынес из собственного опыта и подтвердил, работая с чужими компаниями: переход от Давай-Давай к следующей стадии, Юности, — это не про то, чтобы работать больше или расти быстрее. Это про переход от управления через личность основателя к управлению через систему. Это единственный переход во всём жизненном цикле компании, где нужно сознательно затормозить интуитивное управление и заменить его спроектированной структурой. Компании, которые пропускают этот переход, либо застревают в вечном пожаротушении на грани хаоса, либо, как мои первые две компании, ломаются.

Реактивное управление: жизнь от пожара к пожару

Есть особое состояние, в которое попадает компания, за-

стрывшая в этой ловушке, и я хочу дать ему точное имя, потому что дальше в книге буду возвращаться к нему не раз. Это состояние — реактивное управление: руководство компании тратит почти всё своё время не на проектирование будущего, а на тушение пожаров настоящего. Стратегия существует — часто в виде красиво оформленной презентации, которую показывают инвесторам и на корпоративных встречах, — но она не управляет ежедневными решениями. Ежедневными решениями управляет то, что горит сильнее всего прямо сейчас.

Спросите себя: сколько времени в последний месяц вы потратили на то, чтобы спроектировать, как будет работать компания через год — а сколько на то, чтобы разобраться, почему сорвался конкретный контракт, почему ушёл конкретный сотрудник, почему конкретный клиент недоволен? Если второе число многократно больше первого — вы управляете компанией реактивно, и статистика McKinsey уже работает против вас.

Реактивное управление опасно не само по себе — иногда пожар действительно нужно тушить, — а тем, что оно становится единственным режимом работы. Компания перестаёт отличать симптом от причины. Каждый пожар тушится отдельно, эффективно, профессионально — и через два месяца загорается снова, потому что причина, породившая его, никуда не делась. Хаос разрушает. Порядок спасает. Но порядок — это не отсутствие проблем, а система, в которой

проблемы не повторяются бесконечно в одной и той же форме.

Это не про отрасль и не про масштаб

Важно, чтобы вы не отнесли всё сказанное выше к разряду «проблем малого бизнеса» или «проблем стартапов». Я видел тот же паттерн в дочернем обществе крупной государственной компании с выручкой в несколько миллиардов рублей в год и штатом почти в тысячу человек — там матричная структура перегрузила головной офис и лишила филиалы реальных полномочий, потому что структуру никто не пересматривал по мере роста масштаба операций. Я видел тот же паттерн в публичной истории Intel — компании, которая когда-то определяла целую отрасль, а затем распылила стратегический фокус и заплатила за это сокращением пятнадцати тысяч рабочих мест и потерей ключевых инженеров в пользу конкурентов. Масштаб меняет форму кризиса, но не его природу. Меняется только цена ошибки.

Проблема, о которой эта книга, — это не проблема плохих менеджеров или плохих рынков. Это системный кризис управления, при котором методы организации бизнеса, работавшие на предыдущем масштабе или в предыдущей рыночной ситуации, продолжают использоваться по инерции — просто потому, что их никто сознательно не пересмотрел. Низкая эффективность процессов, финансовые по-

тери, демотивация персонала, сопротивление изменениям, управленческий оппортунизм — все эти симптомы, о которых пойдёт речь в следующей главе, растут из одного корня: организационную структуру продолжают воспринимать как нечто второстепенное, техническую деталь, которую можно оставить на потом, — вместо того чтобы обращаться с ней как со стратегическим активом, требующим такого же сознательного проектирования, как продукт или маркетинговая стратегия.

От диагноза к слепоте

Компании не ломаются в один момент — они разбалансируются постепенно, и почти всегда руководство видит происходящее последним, потому что смотрит не в те места. В следующей главе я разберу пять конкретных форм этой организационной слепоты — типичных ошибок, которые я наблюдал снова и снова в самых разных компаниях: гиперцентрализацию, разрыв между структурой и стратегией, силосный эффект, игнорирование человеческого фактора и реактивное управление, о котором я уже начал говорить здесь. Это не абстрактная типология. Это карта, по которой вы сможете найти собственную компанию — прежде чем найдёт её рынок.

Глава 2. Пять типов организационной слепоты

Я называю это слепотой не для красного словца. Слепота — это не отсутствие информации, это неспособность увидеть то, что находится прямо перед глазами, потому что мозг привык не обращать на это внимания. Руководитель, который каждый день заходит в свою компанию через одну и ту же дверь, годами видит один и тот же коридор — и перестаёт замечать, что коридор давно нуждается в ремонте. То же самое происходит с организационным дизайном. Дисфункция, которая для стороннего консультанта видна в первый день работы, для собственника, который живёт внутри неё годами, стала фоном — она просто есть, как погода, с которой не спорят.

За годы практики — своей и клиентской — я стабильно вижу одни и те же пять форм этой слепоты. Они повторяются с такой регулярностью, что я перестал удивляться, встречая их в очередной раз: в дочернем обществе с оборотом в миллиарды и в гостинице на двадцать номеров, в IT-стартапе и в строительной артели. Разный масштаб — тот же набор диагнозов. В этой главе я разберу каждый по отдельности: что это такое, почему руководитель обычно не видит проблему сам, и как она выглядит на практике — не в теории, а в конкретных решениях, которые принимаются или не принима-

ются каждый день.

Первый тип: гиперцентрализация

Гиперцентрализация — это не просто «руководитель принимает много решений». Это состояние, при котором компания физически не может функционировать без постоянного участия одного человека в решениях, которые давно должны приниматься на уровень или два ниже. Узнать её просто: если отпуск собственника или директора превращается в остановку операционной деятельности компании, а не в проверку того, насколько хорошо она выстроена, — вы смотрите на гиперцентрализацию.

Причина почти никогда не в том, что руководитель не доверяет команде из вредности или тщеславия. Причина в страхе — иногда осознанном, чаще нет. Внутренний монолог звучит примерно так: «Если я делегирую это решение, а подчинённый ошибётся, отвечать в итоге всё равно буду я — так проще сделать самому, чем потом разгребать». Логика по-своему безупречна в моменте и разрушительна в перспективе, потому что она гарантирует, что подчинённый никогда не научится принимать это решение правильно — у него просто не было возможности попробовать.

Есть нюанс, который важно проговорить отдельно, потому что его часто путают: сама по себе централизация — не грех. Вопрос не в том, централизована компания или децентра-

лизована, а в том, соответствует ли степень централизации реальной зрелости системы контроля. Децентрализация без выстроенных центров контроля — это не свобода, это хаос с человеческим лицом. Но гиперцентрализация — это всегда страх делегирования, замаскированный под требовательность к качеству. Отличить одно от другого просто: спросите себя, есть ли в компании чёткие критерии, при выполнении которых решение может быть принято без вас. Если критериев нет и решение просто «должно дойти до меня» — это гиперцентрализация, а не высокие стандарты.

Показательный пример среднего масштаба — строительная компания на сорок два человека, с формально вполне зрелой структурой: генеральный директор, директор по строительству, руководитель ПТО, логист-закупщик, три руководителя проектов, проектировщики и бригады монтажников. На бумаге это уже не стартап с единой головой — есть распределение по функциям, есть уровни. Но приоритизация ресурсов между проектами — какая бригада едет на какой объект на этой неделе, чей заказ на материалы логист-закупщик закрывает первым, — нигде формально не закреплена. Три руководителя проектов работают независимо друг от друга, каждый обещает клиенту сроки исходя из своего проекта, не видя общей загрузки двух остальных. Когда два объекта одновременно требуют одну и ту же бригаду монтажников, решить, кому она достанется, не может ни РП, ни руководитель ПТО — вопрос неизбежно поднимается до

генерального директора, потому что только у него в голове есть (не всегда полная) картина по всем трём проектам сразу. Формальная структура выглядит распределённой, а реальный поток решений о приоритетах — воронка, всё ещё упирающаяся в одного человека. Мы вернёмся к этой компании в главе о выравнивании загрузки — потому что настоящая причина здесь не в характере директора, а в отсутствии Heijunka-логики распределения бригад между проектами.

В малом бизнесе эта форма слепоты почти неизбежна на старте — на несколько человек одна голова действительно эффективнее комитета. Опасность в том, что порог, после которого она превращается из преимущества в ограничение, наступает раньше, чем кажется собственнику: как только компания перестаёт уместаться в его личное поле внимания, каждое решение, застрявшее в очереди к нему, стоит компании времени, которое конкурент, выстроивший делегирование раньше, уже не теряет.

Второй тип: разрыв между структурой и стратегией

Компании меняют стратегию гораздо чаще, чем меняют структуру, которая должна эту стратегию реализовывать. Совет директоров утверждает новое стратегическое направление — выход на новый рынок, смена продуктовой линейки, ускоренный рост, — и на этом работа со структурой

заканчивается, потому что структура воспринимается как нечто отдельное, техническое, второстепенное по отношению к «настоящей» стратегической работе.

Результат предсказуем: компания продолжает измерять людей и подразделения по метрикам старой стратегии, пока публично заявляет о новой. Отдел продаж по-прежнему премируется за объём, хотя новая стратегия требует фокуса на марже. Региональные подразделения по-прежнему подчиняются напрямую центральному офису по вопросам, которые новая стратегия требует решать на месте. Никто формально не саботирует новую стратегию — просто структура продолжает награждать людей за старое поведение, и люди рационально продолжают его демонстрировать.

Публичная история Intel — хороший пример этого разрыва в масштабе гиганта: компания заявляла стратегический фокус на диверсификацию — автономные автомобили, интернет вещей, — но не пересобрала под эту диверсификацию организационную архитектуру и распределение интеллектуального капитала, в результате расплыла ресурсы, потеряла фокус на основном бизнесе процессоров и позже была вынуждена сокращать пятнадцать тысяч человек, разгребая последствия. Стратегия на бумаге и стратегия, которую на самом деле реализует структура компании, — это могут быть два совершенно разных документа, даже если оба называются одним словом.

В малом бизнесе этот разрыв выглядит скромнее, но

не менее болезненно: собственник гостиницы решает сменить позиционирование в сторону премиального сегмента, но продолжает нанимать администраторов ресепшен по критерию «лишь бы согласился выйти за те же деньги, что и раньше» — то есть структура найма продолжает обслуживать старую стратегию «заполнить номера любой ценой», а не новую.

Третий тип: силосный эффект

Силосный эффект — это, пожалуй, самая узнаваемая и при этом самая недооценённая форма организационной слепоты. Отделы существуют как изолированные крепости: у каждой свои цели, свой язык, свои метрики успеха, и коммуникация между ними идёт не как непрерывный поток информации, а как редкие дипломатические переговоры между суверенными государствами.

Продажи обещают клиенту сроки, о которых производство не в курсе. Финансы вводят процедуру согласования, которая замедляет процесс продаж, но улучшает отчётность самих финансов. Каждый отдел локально оптимизирует свою метрику — и именно потому, что каждый действует рационально в границах своего силоса, никто не считает себя виноватым, когда результат для компании в целом оказывается хуже суммы частей.

В дочернем обществе крупной государственной компа-

нии, о котором я писал раньше, силосный эффект был встроен в саму архитектуру: двойное подчинение — административное и функциональное — без единого центра ответственности означало, что филиалы и головной офис постоянно перекладывали ответственность друг на друга, а конфликты решались не процедурой, а личными переговорами конкретных руководителей, у которых сложились или не сложились отношения. Показательно, что официальная схема структуры компании, размещённая на её собственном сайте, описывала линейную модель — хотя фактически компания работала как матричная. Даже сама компания не видела разрыва между тем, как она описывает себя, и тем, как она на самом деле функционирует. Это и есть слепота в чистом виде.

Тот же механизм я наблюдал в компании поменьше — швейном производстве до пятидесяти сотрудников, которое шьёт недорогую детскую и женскую одежду и продаёт её через маркетплейсы Wildberries и Ozon. Формально в компании три подразделения: дизайн и закупка тканей, производство, отдел маркетплейсов, отвечающий за карточки товаров, рекламу и логистику на площадки. Фактически это три силоса с собственной, не связанной друг с другом логикой принятия решений. Дизайн заказывает ткани и планирует новые модели, опираясь на интуицию и прошлый сезон. Производство шьёт по своему плану, слабо связанному с тем, что реально продаётся прямо сейчас. Отдел маркетплейсов видит в реальном времени, какие артикулы разлета-

ются, а какие лежат мёртвым грузом, — но эта информация доходит до дизайна и производства с большим опозданием, если доходит вообще. Результат предсказуем: хиты продаж заканчиваются на складе Wildberries в разгар спроса, карточка проседает в поисковой выдаче маркетплейса из-за нулевых остатков, а параллельно на складе Ozon копится нераспроданный неликвид по моделям и размерам, которые отдел продаж давно перестал продвигать. Компания одновременно недозарабатывает на своих лучших товарах и замораживает оборотные средства в худших — и обе эти потери растут из одного корня: между тремя подразделениями нет постоянного двустороннего потока данных о продажах, а есть редкие совещания по итогам месяца, когда исправлять уже почти нечего.

В маленькой компании силос выглядит не как конфликт департаментов — департаментов может не быть вовсе, — а как конфликт функций внутри трёх-четырёх человек: кухня не разговаривает с ресепшен о загрузке на завтра, горничные не в курсе, каких гостей заселяют раньше срока. Масштаб меньше, механизм тот же — отсутствие горизонтального потока информации между теми, кто выполняет разные части одного и того же процесса обслуживания клиента.

Четвёртый тип: игнорирование человеческого фактора

Этот тип слепоты, пожалуй, самый обидный, потому что он не требует вообще никаких инвестиций для исправления — только внимания. Компании назначают людей на роли по критериям, которые кажутся объективными — стаж, формальный опыт, лояльность, доступность прямо сейчас, — и почти никогда не спрашивают, соответствует ли содержание роли тому, как устроен конкретный человек.

Результат: аналитик с ярко выраженной потребностью в системности и предсказуемости оказывается в роли, где половина рабочего дня — тушение непредсказуемых пожаров, и через год выгорает не потому, что плохой специалист, а потому что роль была спроектирована для другого психотипа. Или наоборот — человек с высокой потребностью в разнообразии и новизне попадает на монотонный операционный участок и медленно теряет мотивацию, хотя формально «справляется». Компания теряет производительность и лояльность, а объясняет это себе удобной формулой «не тот человек», не задаваясь вопросом, была ли роль вообще спроектирована с учётом того, какой человек на ней нужен.

Игнорирование человеческого фактора редко выглядит как открытая жестокость. Гораздо чаще это выглядит как искренняя убеждённость руководителя: «Хороший специалист

справится с любой ролью, если постарается». Это удобная иллюзия, потому что она снимает с системы ответственность за проектирование и перекладывает её целиком на индивидуальную волю сотрудника. В пятом столпе гармонизации — совместимости психотипов и компетенций — я подробно разберу, как это исправляется на практике; здесь важно зафиксировать сам диагноз: человеческий фактор — не мягкая, второстепенная тема HR-отдела, а такой же полноценный элемент организационного дизайна, как процессы и структура.

Пятый тип: реактивное управление

Я уже начал говорить об этом в предыдущей главе, и здесь хочу закрепить это как полноценный, самостоятельный тип слепоты, потому что он редко существует один — он почти всегда является следствием четырёх предыдущих. Гиперцентрализация создаёт узкое горлышко решений — и руководитель тонет в операционке, не успевая проектировать. Разрыв структуры и стратегии создаёт постоянное трение между тем, что компания заявляет, и тем, что реально происходит, — и это трение выливается в постоянные локальные пожары. Силосный эффект превращает межфункциональные проблемы в цепочку эскалаций, требующих ручного разруливания. Игнорирование человеческого фактора порождает текучку и конфликты, которые тоже нужно тушить.

Реактивное управление — это симптом на симптоме: компания, которая большую часть управленческого времени тратит не на проектирование будущего состояния, а на разбор того, что уже сломалось. Опасность здесь тонкая — реактивное управление часто выглядит как компетентность, а не как проблема. Руководитель, который эффективно и быстро гасит один пожар за другим, кажется себе и окружающим сильным управленцем. На деле каждый погашенный без анализа причины пожар — это отложенная гарантия того, что похожий пожар случится снова, потому что причина осталась нетронутой.

Как узнать себя в этих пяти зеркалах

Ни одна компания не страдает ровно одним типом слепоты в чистом виде — они переплетаются и усиливают друг друга. Гиперцентрализация мешает увидеть силосный эффект, потому что все конфликты между отделами всё равно приходят на стол к одному человеку и решаются им лично, вместо того чтобы вскрыть системную причину. Игнорирование человеческого фактора усугубляет разрыв структуры и стратегии, потому что даже правильно спроектированная под новую стратегию структура не заработает, если ключевые роли в ней заняты не теми людьми.

Я предлагаю простое упражнение, прежде чем двигаться дальше в книгу. Возьмите пять типов слепоты, разобранных

в этой главе, и честно, без самооправдания, оцените свою компанию по каждому — не «да или нет», а «в какой степени это про нас прямо сейчас». Не пытайтесь сразу придумать решение. Задача этой главы — не решить проблему, а перестать её не видеть. Решения — это уже следующая часть книги, где я введу единую рамку, объясняющую, почему все пять форм слепоты на самом деле — проявления одного и того же дефицита: отсутствия сознательно спроектированной системы потоков, которая связывает стратегию, процессы, загрузку людей, защиту от злоупотреблений и расстановку кадров в единое целое.

Чтобы это упражнение не осталось благим намерением, ниже — чек-лист. Он работает для компании любого масштаба: и для дочернего общества с тысячей сотрудников, и для гостиницы на двадцать номеров, и для швейного производства, которое продаёт через маркетплейсы. Пройдите его сейчас, честно, без скидок на то, что «у нас особая ситуация» — особая ситуация есть у всех, а пять типов слепоты повторяются одинаково.

Чек-лист: пять зеркал организационной слепоты

По каждому утверждению поставьте себе оценку: 0 — не про нас, 1 — отчасти, отдельные случаи, 2 — да, это устойчивая практика в компании.

Гиперцентрализация

Больше половины операционных решений в компании не принимается без вашего личного одобрения.

Если вы уедете в отпуск на две недели без связи, часть процессов встанет или будет ждать вашего возвращения — даже там, где решение формально не требует вашего уровня.

У ключевых сотрудников нет чётких, зафиксированных критериев, при которых они могут принять решение самостоятельно, без согласования с вами.

Разрыв структуры и стратегии

За последний год стратегия или приоритеты компании менялись, а штатное расписание, KPI и зоны ответственности — нет.

Сотрудники премируются за показатели, которые не совпадают с тем, что компания сейчас называет главным приоритетом.

Если попросить трёх ключевых сотрудников своими словами сформулировать текущую стратегию компании, вы не уверены, что услышите одно и то же.

Силосный эффект

Между ключевыми подразделениями или функциями нет регулярного — чаще, чем раз в месяц — обмена данными о том, что реально происходит на стыке их работы.

Конфликты между отделами или функциями решаются личными договорённостями конкретных людей, а не понятной всем процедурой.

За последние полгода компания хотя бы раз одновременно теряла продажи из-за нехватки одного товара или ресурса и несла издержки из-за избытка другого.

Игнорирование человеческого фактора

Ключевые роли в компании назначались по принципу доступности или стажа, а не по тому, подходит ли человеку содержание работы.

За последний год как минимум один сильный сотрудник уволился или выгорел на роли, которая объективно ему не подходила.

Перед последними назначениями на ключевые роли никто осознанно не сопоставлял склад характера человека с содержанием этой роли.

Реактивное управление

За последний месяц вы потратили заметно больше времени на разбор уже случившихся проблем, чем на проектирование будущего состояния компании.

Похожие проблемы («пожары») повторяются в компании в разных формах, хотя каждый раз их вроде бы «решают».

У компании есть письменная стратегия, но повседневные решения принимаются не по ней, а по текущей срочности.

Как считать. Сложите баллы отдельно по каждому из пяти блоков (три утверждения — максимум 6 баллов на блок) и общий итог по всем пятнадцати утверждениям (максимум 30).

По блоку: 0–1 — столп в порядке, специально им зани-

маться пока не нужно; 2–3 — есть напряжение, стоит при-
смотреться в ближайшие месяцы; 4–6 — столп разбаланси-
рован, это источник реальных потерь уже сейчас.

По итогу: 0–7 — редкий случай здоровой организации,
книга поможет удержать эту планку при росте; 8–18 — ти-
пичная картина растущей компании, знакомая почти всем
моим клиентам на старте работы; 19–30 — высокий риск,
компания, скорее всего, уже теряет деньги и людей на этих
пяти пунктах, и дальнейшие главы стоит читать не как тео-
рию, а как план первоочередных действий.

Держите эти цифры в голове — мы вернёмся к ним в части
V, когда я покажу, как превратить такую самооценку в коли-
чественный Интегральный индекс гармонизации бизнеса.

Именно к единой рамке, которая объясняет все пять форм
слепоты одной логикой, — концепции гармонизации бизне-
са — я перехожу в следующей части книги.

Часть

II

. Концепция

Глава 3. Организация как система потоков

Спросите любого руководителя, что такое организационная структура его компании, и в девяти случаях из десяти он откроет презентацию с прямоугольниками и линиями между ними. Генеральный директор сверху, под ним — коммерческий, операционный, финансовый блоки, дальше — отделы, дальше — сотрудники. Схема. Статичная картинка, которую рисуют один раз, показывают на собрании инвесторам или новым сотрудникам на онбординге — и благополучно забывают до следующей реорганизации.

Это первая и, пожалуй, самая дорогостоящая ошибка в определении того, с чем мы вообще имеем дело. Схема с прямоугольниками показывает, кто кому формально подчиняется. Она не показывает ни одной из вещей, которые на самом деле определяют, выживет компания или задохнётся под собственным весом: как быстро решение, принятое наверху, доходит до человека, который должен его исполнить; узнает ли кто-то наверху вовремя, что решение исполняется неправильно; разговаривают ли между собой два отдела одного уровня, если формальная схема не предусматривает для этого стрелки; и что происходит, когда информация должна пройти напрямик, минуя всю иерархию, потому что промедление стоит компании денег или репутации.

Схема — это фотография скелета. Организация, которая функционирует, — это живой организм с кровеносной системой. И в этой главе я хочу заменить схему на определение, которое действительно объясняет, почему одни компании работают слаженно, а другие ломаются, даже если их прямоугольники на бумаге выглядят одинаково правильно.

Параллель, которая всё меняет: организация как сознание

В моей диссертации это определение опирается на неожиданный источник — не на классиков менеджмента, а на психолога Михая Чиксентмихайи и его исследование состояния потока. Чиксентмихайи задаёт человеческому сознанию простое, но радикальное по своим следствиям определение: сознание — это не набор мыслей, а целесообразно упорядоченная информация. Порядок в сознании — это не отсутствие мыслей, а такое их устройство, при котором внимание направлено на ясную цель, поступает быстрая обратная связь о том, получается ли её достигать, а сложность задачи соответствует уровню навыка человека. Это состояние Чиксентмихайи и называет потоком — и в этом состоянии человек не тратит психическую энергию на внутренний конфликт между противоречащими друг другу целями, а вкладывает всю её в движение вперёд.

Противоположность потока — не безделье, а то, что Чик-

Чиксентмихайи называет психической энтропией: состояние, в котором внимание разрывается между противоречащими целями, обратная связь запаздывает или искажается, а задачи не соответствуют навыкам — либо подавляют сложностью, либо утомляют скукой. В этом состоянии человек не может действовать эффективно не потому, что ленив или глуп, а потому что его внутренняя система потоков информации разбалансирована.

Организация — это, по сути, та же самая архитектура, вынесенная вовне и распределённая между многими людьми. Компания, как и сознание, — это не набор изолированных функций, а целесообразно упорядоченная система потоков взаимодействия всех структурных единиц и бизнес-процессов. Когда эти потоки организованы правильно, компания находится в состоянии, аналогичном потоку у Чиксентмихайи: цели ясны и разделяются всеми уровнями, обратная связь о результатах приходит быстро и без искажений, а нагрузка соответствует возможностям людей и подразделений. Когда потоки заблокированы, искажены или вовсе отсутствуют, компания погружается в организационный эквивалент психической энтропии — тот самый хаос, который мы диагностировали в предыдущей главе через пять типов слепоты. Гиперцентрализация — это узкое горлышко в потоке решений. Силосный эффект — это разрыв горизонтального потока между частями системы, которые должны быть согласованы. Реактивное управление — это система, в которой

обратная связь всегда запаздывает настолько, что реагировать можно только на уже случившееся, а не на происходящее.

Это не просто красивая метафора. Это рабочее определение, которое я предлагаю использовать вместо схемы с прямоугольниками: **организационная структура — это целесообразно упорядоченная система потоков взаимодействия всех структурных единиц и бизнес-процессов организации.** Не иерархия. Не набор должностей. Система потоков.

Из чего состоят эти потоки

Чтобы этим определением можно было пользоваться на практике, а не только цитировать его на презентации, нужно разложить понятие «поток» на конкретные, узнаваемые категории. Я выделяю их по двум осям: по природе того, что течёт, и по направлению, в котором это движется.

По природе потоки делятся на материальные и нематериальные. Материальные потоки — это то, что можно потрогать и посчитать физически: товары, сырьё, деньги, оборудование, готовая продукция, движущаяся со склада на маркетплейс или из цеха в шоурум. Нематериальные потоки — это информация, решения, полномочия, доверие, обратная связь: то, что не имеет физической формы, но определяет, насколько согласованно движутся материальные потоки.

Большинство руководителей интуитивно управляют материальными потоками — за ними легко следить, их видно на складских остатках и банковских выписках. Нематериальные потоки почти всегда управляются интуитивно, если вообще управляются, — и именно в них чаще всего рождается дисфункция, потому что их разрыв не виден до тех пор, пока не материализуется в виде сорванного контракта или ушедшего сотрудника.

По направлению потоки делятся на три типа, и здесь я хочу разобрать каждый подробно, потому что именно эта классификация — практический инструмент диагностики, к которому мы будем возвращаться в третьей части книги применительно к каждому из пяти столпов.

Вертикальные потоки: два направления одной оси

Вертикальные потоки движутся по формальной иерархии — но, важно понимать, в двух направлениях, и здоровье компании зависит от обоих одинаково.

Нисходящий вертикальный поток — это приказы, стратегия, цели, приоритеты, спускающиеся сверху вниз. Именно он чаще всего и подразумевают, говоря об «управлении» — но управление одним нисходящим потоком без работающего восходящего это управление вслепую. Восходящий вертикальный поток — это отчёты, предложения, сигналы

о проблемах, поднимающиеся снизу вверх, от тех, кто непосредственно соприкасается с клиентом, продуктом или производством, к тем, кто принимает стратегические решения.

Разрыв нисходящего потока выглядит как компания, где стратегия существует только в презентации для инвесторов и никогда не доходит до линейного сотрудника в переформулированном, применимом к его работе виде. Разрыв восходящего потока выглядит иначе и опаснее: руководство искренне не знает о проблеме, которая уже очевидна каждому сотруднику на местах, потому что сообщать о проблемах наверх либо не принято, либо небезопасно, либо технически неудобно. Я видел десятки компаний, где восходящий поток блокируется не злым умыслом, а простой структурной причиной — у линейного сотрудника физически нет канала, через который его наблюдение может быстро дойти до человека, принимающего решения, минуя три уровня согласований, на каждом из которых сообщение немного искажается или теряется.

Горизонтальные потоки: там, где чаще всего рвётся связь

Горизонтальные потоки движутся между подразделениями одного уровня — не вверх и не вниз, а вбок. Это ровно та ткань, разрыв которой мы разбирали в прошлой главе как силосный эффект, и именно поэтому я хочу здесь дать более

точное определение проблемы: силосный эффект — это не «отделы не дружат», это отсутствие спроектированного горизонтального потока информации между функциями, которые обслуживают один и тот же сквозной процесс создания ценности для клиента.

Вернёмся к примеру швейного производства, которое продаёт через маркетплейсы. Дизайн, производство и отдел маркетплейсов формально находятся на одном уровне иерархии — ни один из них не подчинён другому. Именно поэтому между ними нет автоматического механизма обмена данными: нисходящий поток от директора не проходит через них по определению, а горизонтальный поток — данные о том, что продаётся прямо сейчас, какие остатки заканчиваются, какие модели зависли, — просто никем не спроектирован. Каждый отдел видит свой участок процесса ясно и свой поток данных исправно, но между отделами — слепая зона. Это и есть организационная энтропия в терминах Чиксентмихайи: три системы, каждая по отдельности упорядоченная внутри себя, но не согласованная друг с другом на уровне общей цели.

Горизонтальные потоки почти никогда не появляются сами по себе, потому что у них нет естественного владельца — начальник отдела продаж не отвечает за то, доходит ли информация до производства, потому что производство ему не подчинено. Спроектировать горизонтальный поток — значит сознательно создать канал и ритуал обмена информации.

ей там, где формальная иерархия этого не предусматривает.

Диагональные потоки: короткий путь, который нужно проектировать, а не запрещать

Третий тип — диагональные потоки, минуящие формальную цепочку подчинения целиком. Часто к ним относятся с подозрением, как к нарушению субординации — сотрудник обращается напрямую к руководителю через голову своего непосредственного начальника, или один отдел напрямую договаривается с другим в обход процедуры согласования. Интуитивная реакция многих руководителей — запретить, вернуть коммуникацию в формальные рамки.

Это ошибка. Диагональные потоки — не аномалия, которую нужно искоренить, а естественная реакция системы на ситуации, где скорость важнее протокола. В гостиничном бизнесе администратор ресепшен, напрямую предупреждающий горничную о раннем заезде гостя, минуя старшего менеджера, — это диагональный поток, и именно он экономит те пятнадцать минут, за которые номер успевают подготовить. Если запретить этот канал и заставить информацию идти строго по иерархии — администратор докладывает менеджеру, менеджер поручает горничной, — компания не станет более управляемой, она станет медленнее ровно там, где скорость решает, доволен гость или нет.

Правильный вопрос — не «как запретить диагональные потоки», а «как их спроектировать так, чтобы они не создавали хаос вместо порядка». Разница между полезным диагональным потоком и разрушительным ровно та же, что между функциональным здоровым принятием решения и оппортунизмом, о котором пойдёт речь в девятой главе: полезный диагональный поток видим, понятен всем участникам процесса и не подрывает ответственность формального звена, которое он временно обходит. Разрушительный — скрытый, используется для того, чтобы обойти контроль, а не ускорить процесс.

Что это меняет для того, как вы смотрите на свою компанию

Если вы приняли определение организации как системы потоков вместо схемы с прямоугольниками, у вас в руках появляется совершенно другой диагностический инструмент. Вместо вопроса «правильно ли у нас нарисована оргструктура» вы начинаете задавать другой набор вопросов: где в компании нисходящий поток стратегии обрывается, не доходя до линейного уровня? Где восходящий поток проблем блокируется страхом или отсутствием канала? Какие горизонтальные потоки между функциями, обслуживающими один процесс, вообще не спроектированы, а полагаются на случайные разговоры в коридоре? Какие диагональные потоки в

компании существуют нелегально, тайком, вместо того чтобы быть узаконенными и включёнными в дизайн?

Именно эти вопросы и есть тот самый диагноз, который мы начали ставить в первой части книги, только теперь у него появился точный язык. Пять типов организационной слепоты — это не пять разрозненных проблем, а пять разных мест, где рвётся или искажается один и тот же поток информации и материи, который должен связывать компанию в единое целое.

И именно поэтому решение не может быть набором изолированных инструментов — своя методика для стратегии, своя для процессов, своя для мотивации, каждая от разных консультантов и без связи друг с другом. Решение должно быть таким же системным, как сама проблема: единой рамкой, которая одновременно выравнивает стратегию, процессы, загрузку людей, защиту от злоупотреблений и расстановку кадров — потому что все пять этих измерений на самом деле являются потоками одной и той же системы. Эта рамка называется гармонизацией бизнеса, и её пять столпов — тема следующей главы.

Глава 4. Пять столпов гармонизации

В предыдущей главе я предложил новое определение организации — не схема с прямоугольниками, а целесообразно упорядоченная система потоков: материальных и нематериальных, вертикальных, горизонтальных и диагональных. И закончил главу утверждением, которое хочу здесь развернуть в полноценную рамку: если проблема системна, решение не может быть набором изолированных инструментов.

Дам здесь формальное определение — то, с которым я защищался и которое я предлагаю держать перед глазами на протяжении всей оставшейся книги. Гармонизация бизнеса — это философия и комплексная практика организационного дизайна, направленная на создание слаженно работающей компании через глубинное стратегическое, процессное и человеческое выравнивание. Её целью является формирование предсказуемой, эффективной и антихрупкой организации, где все элементы усиливают друг друга, минимизируя конфликты и непроизводительные затраты.

За этим определением стоят пять столпов. Каждый из них — не абстрактная идея, а ответ на конкретный вопрос о конкретном типе потока, который мы разобрали в прошлой главе. В этой главе я хочу дать карту всех пяти сразу, прежде чем в части III мы разберём каждый в отдельности со всеми инструментами и тактикой внедрения. Читайте эту главу

как оглавление к остальной книге, а не как её содержание — глубина будет дальше.

Почему пять, а не один

Здесь стоит остановиться и объяснить логику числа. Почему не три столпа, не семь, а именно пять? Ответ прямой: потому что ровно столько типов дисфункции устойчиво повторяется в организациях, которые я наблюдал, и ровно столько измерений системы потоков требуют отдельного, самостоятельного дизайна. Убери один столп — и оставшиеся четыре не компенсируют его отсутствие, потому что они решают разные задачи, а не дублируют друг друга.

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.