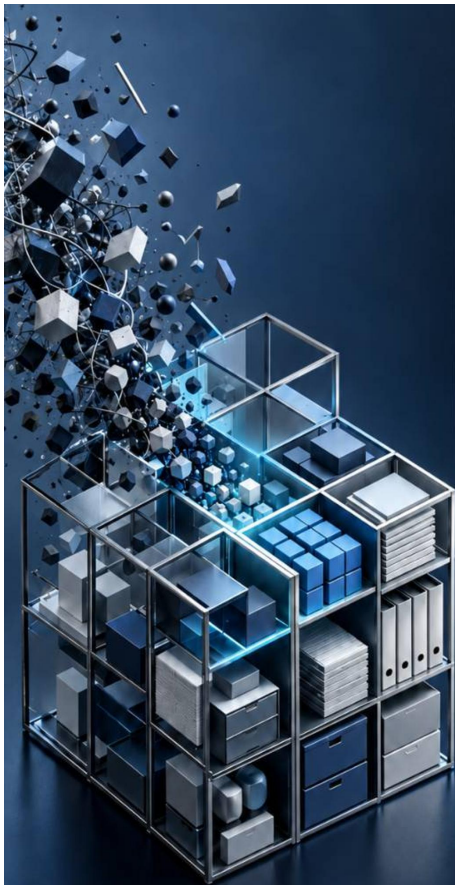




Порядок, контроль, время

Как снижать
энтропию и хаос
в организации

Адриан Нортвейл

Адриан Нортвейл

Порядок, контроль, время.

Как снижать энтропию и хаос в организации

<https://litres.ru/74565644>

SelfPub; 2026

Аннотация

Ваша команда много работает, а хаоса становится только больше? Тогда вам не нужен еще один KPI, OKR или модный фреймворк. Вам нужна система, которая покажет, где именно плохо работает организация. ОСТ раскладывает управленческий беспорядок на три силы: Порядок, Контроль и Время. Вы быстро увидите, почему правила не работают, контроль душит инициативу, а дни сгорают в бесконечном тушении пожаров. В книге есть диагностика, конкретные рычаги, разборы управленческих ситуаций и готовый 90-минутный семинар для команды. Это не теория для полки, а способ прийти на следующее совещание уже с картой проблем и тремя действиями, которые можно запустить на следующей неделе. Если вы отвечаете за людей и результат, откройте эту книгу раньше, чем хаос снова назовут «рабочим процессом». При

редактировании и структурировании материала использовался ChatGPT

Содержание

Введение: Почему в вашей организации «чем больше контроля, тем больше усталости»?	10
Что даст вам эта книга?	14
Кому стоит прочитать эту книгу?	18
И последнее: принесите с собой свои «вопросы в три часа ночи»	19
Практика: 90-минутный семинар по диагностике организации ОСТ	20
Обзор семинара	21
Подготовительная работа (за 15 минут до начала семинара)	22
Первый шаг: «разминка» и введение (5 минут)	23
Второй шаг: диагностика «Порядок» (О) — достаточно ли прочна основа? (20 минут)	24
Шаг 3: Диагностика «Контроль» (С) — Можно ли контролировать погоду? (20 минут)	26
Четвёртый шаг: Диагностика по времени (Т) — свободно ли течёт река? (20 минут)	28
Пятый шаг: три приоритетных действия (20 минут)	30
Шестой шаг: Заключение и договоренности (5 минут)	33

Механизм контроля (важно!)	34
Карта экспресс-проверки ОСТ (портативная версия)	35
Три вопроса к действию:	37
Часть 1: Земля · Погода · Реки	38
Глава 1. Порядок (О): достаточно ли прочен каркас вашей организации?	39
Краткий обзор главы	40
Вступление: первый вопрос в три часа ночи	42
Застывание: правил накапливается всё больше, цемент забивает землю, и никто не помнит, зачем каждое из них существует	46
1.2 Самопроверка порядка: здорова ли ваша земля?	47
1.3 Формула ценности порядка: откуда берется ценность, создаваемая управлением?	54
1.4 Трехмерная диагностическая модель: прозрачность порядка, как при компьютерной томографии	57
Первое измерение: природа — основная грамматика порядка	58
Отказ от права на проектирование в сфере искусственного порядка → вакуум порядка («Пусть все сами координируются», в результате чего никто ни за кем не следит)	60
Второе измерение: масштаб — на каком	61

уровне функционирует порядок?	
Третье измерение: эффективность — насколько порядок далек от идеала?	63
Удовлетворяться фактическим порядком и никогда не стремиться к идеалу («Ну и ладно, всё равно ничего не изменишь»)	65
1.5 Три типичных патологических состояния: когда порядок нарушается	66
1.6 Два золотых правила: какой порядок является «хорошим» порядком?	68
Закон первый: принцип совместимости — действовать в соответствии с тенденцией	69
Закон второй: минимальная сложность — простота означает стабильность	71
1.7 Пятиэтапный метод формирования порядка: создание порядка из хаоса	73
Шаг первый: разведка — распознавание сигнала среди шума	74
Шаг второй: структурирование — преобразование сигналов в схему организации	76
Шаг третий: тестирование на хаос — проверка устойчивости в безопасной среде	78
Четвертый шаг: развертывание во времени и пространстве — выбор точки резонанса с наименьшим сопротивлением	80
Пятый шаг: постоянный мониторинг —	82

переход от роли строителя к роли садовника	
Раз в месяц уделять 15 минут проверке работоспособности (см. ниже)	83
1.8 Три основных рычага: методы укрепления правил, которые можно применить уже сегодня	84
Рычаг № 1: определите, что значит «завершение»	85
Рычаг № 2: Создание «единого источника правды»	87
Рычаг № 3: Регулярное «избавление от лишнего в системах»	89
1.9 Полный пример: «Восстановление земли» компании Qidian Technology (Комплексный адаптированный пример)	91
Краткое резюме главы (три ключевые мысли)	96
Задание для читателя	97
Глава 2. Контроль (С): почему при ужесточении наступает смерть, а при ослаблении — хаос?	98
Краткий обзор главы	99
Вступление: второй вопрос в три часа ночи	101
2.2 Самопроверка контроля: нормальная ли у вас погода?	107
Часть 1: Самодиагностика симптомов (быстрая локализация)	108
Результаты диагностики	112

Рекомендации по использованию	115
2.3 Золотое правило управления: первая формула силы	116
Коэффициент контроля: шкала для самопроверки	119
Выравнивание по уровням: одно и то же число не может регулировать два разных сценария	121
Пример: 20 % свободного времени в Google — невидимый контроль	123
2.4 Четыре элемента контроля: когда усилий недостаточно, сначала нужно выявить слабые места	125
Пример: датчики на заводе Tesla	128
Самопроверка: из четырёх досок какая самая короткая?	129
2.5 Три этапа управления: профилактика, корректировка в процессе, совершенствование после завершения	130
Превентивная защита: встраивание контроля в среду	132
Корректировка в процессе: корректировка на ранней стадии	133
Эволюция после события: превращение сбоев в модернизацию	135
Пример: «мозговой центр» Pixar	137

Самопроверка: три вопроса	138
2.6 Три основных рычага: методы калибровки контроля, которые можно применить уже сегодня	139
Рычаг № 1: сокращение количества разрешений	140
Рычаг № 2: Замена прозрачностью	142
Рычаг № 3: эксперимент с минимальным контролем	143
Определите её текущее положение с помощью интервалов соотношений из пункта 2.3 (в большинстве случаев она окажется в зоне перегрузки или переходной зоне)	144
Установите пороговый уровень: при появлении каких сигналов отклонения следует немедленно восстановить прежнюю степень контроля? (Запишите это и сообщите команде)	145
Самопроверка: к какому типу относится ваша «болезнь контроля»?	147
2.7 Полный пример: «Американские горки контроля» в компании Qidian Technology (Комплексный адаптированный пример)	148
Конец ознакомительного фрагмента.	152

Адриан Нортвейл

Порядок, контроль, время.

**Как снижать энтропию
и хаос в организации**

**Введение: Почему в вашей
организации «чем больше
контроля, тем больше усталости»?**

Основополагающая логика модели ОСТ — снижение энтропии организации

Три часа ночи, и вы снова проснулись.

В голове, словно в сломанной стиральной машине, крутятся три вопроса:

Почему, несмотря на то, что вы явно приложили все усилия, всё равно царит полный хаос?

Почему при попытке контролировать всё замирает, а при ослаблении контроля — погружается в хаос?

Все занимаются тушением пожаров, все говорят: «Нет времени». Куда же делось время?

Ты не одинок. Каждый предприниматель, генеральный

директор и руководитель команды в какой-то поздний час ночи сталкивается с теми же проблемами.

Дело не в ваших способностях. Это судьба всех организаций.

Физика дала этой судьбе название: рост энтропии.

Энтропия — это мера хаоса. В закрытой системе всё необратимо движется к беспорядку, распаду и неработоспособности. Ваши процессы устаревают, ваша команда устает, а ваша слаженность со временем стирается.

Но весь смысл управления как раз и заключается в том, чтобы плыть против течения.

Управление — это не заполнение форм, проведение совещаний и написание еженедельных отчетов. Суть управления заключается в том, чтобы над бездной хаоса сплести сеть порядка.

В этой книге вы встретите трех таких людей:

Чжан Вэй, операционный директор компании «Цзедиан», застрявший на первой проблеме (глава 1); год спустя генеральный директор Ван Лу, которую вторая проблема мучает ещё сильнее (глава 2); а вице-президент по продуктам Ли Ан, которого постоянно преследует третья проблема (глава 3).

Их истории сосредоточены в первых трех главах и найдут свое отражение в последней главе.

Три слова, три вида силы

•

За последние сто лет ученые в области менеджмента пред-

ложили вам сотни инструментов: KPI, OKR, сбалансированная система показателей, гибкие методы, бережливое производство, шесть сигм... Каждый из них похож на удобный молоток. Но постепенно вы обнаруживаете, что у вас в руках лишь куча молотков, а перед вами — целый собор, который нужно построить.

Вам нужны не только инструменты. Вам нужна базовая операционная система.

Именно это и предлагает вам эта книга: метамодель ОСТ.

Три слова, три силы:

Элементы

Метафора

Истинное имя

Что это такое

Когда возникают проблемы

О = Порядок

Земля

Каркас

Кто что делает, по каким критериям, где находится информация

Полный хаос, постоянные ошибки

С = Контроль

Погода

Двигатель

Вдохнуть энергию в порядок, чтобы правильные вещи происходили постоянно

Слишком строго — и всё погибает, слишком свободно — и наступает хаос

Т = Время

Река

Волокно

Ритм организации и плотность ценностей

Постоянно тушим пожары, нет времени на размышления

Порядок — это земля, контроль — это погода, время — это река.

В недрах земли — каркас, за погодой — двигатель, на дне рек плетутся волокна — это два названия одной и той же вещи. В заголовках первых трех глав использованы именно названия этих трёх элементов: порядок, контроль, время. А каркас, двигатель и волокна — это их настоящие названия в тексте; открыв главы, вы встретите их.

Управление — это искусство одновременного владения всеми тремя.

Что даст вам эта книга?

Прочитав её, вы получите три вещи:

1. Систему диагностики

с помощью ОСТ провести «медосмотр» любой организации — будь то стартап из 10 человек или транснациональная корпорация с 100 000 сотрудников. Вы сможете быстро определить: проблема заключается в порядке (трещины в каркасе), контроле (беспорядок в погоде) или времени (заиливание реки).

2. Три рычага

У каждого элемента есть точка опоры, позволяющая с «минимальным усилием добиться максимального эффекта»:

1) Рычаг порядка: определение понятия «завершение», единый источник информации, избавление от ненужных институтов

2) Рычаг контроля: сокращение процедур утверждения, замена на прозрачные процессы, эксперимент с минимальным надзором

3) Рычаг времени: периоды глубокой работы, сканирование «темной материи» времени, спринты в «временных ящиках»

3. 90-минутный семинар по организационной диагностике ОСТ

Пригласите свою основную команду и за 90 минут прове-

дите диагностику ОСТ + определите три приоритетных действия.

Есть ещё и четвёртый аспект, о котором эта книга не умолчит: в 9-й главе будет дан ответ на вопрос, с которым рано или поздно сталкивается каждый — обречён ли созданный порядок на крах? Упомянутое в начале «увеличение энтропии» уже даёт вам половину ответа. Вторая половина ждёт вас в последней главе.

Три способа чтения книги
вы можете читать только ту часть, которая вам нужна

Эту книгу не обязательно читать от корки до корки. В зависимости от вашей роли и текущих проблем выберите один из следующих путей:

Ваша роль/ситуация

Что читать

Примерное время

«Экспресс-версия»: генеральный директор в самолете

Данная глава + 90-минутный семинар + «Три основных рычага» из глав 1–3

90 минут

Практическая версия: руководитель команды хочет внедрить знания на практике

Полная версия глав 1–3 + 90-минутный семинар

Полдня

Углублённая версия: специалисты по организационному развитию (OD), учёные, заядлые читатели

Все главы

Неделя

Не хотите читать по порядку? Нет проблем. В начале каждой главы есть «Краткий обзор», в котором указаны основные моменты главы и «ключевые» места, к которым можно сразу перейти.

Сразу скажу две неприятные вещи.

Примеры, отмеченные в книге значком (среди которых история компании «Qidian Technology» проходит красной нитью), являются обобщенными адаптациями, основанными на реальных трудностях нескольких компаний; персонажи и сюжеты были объединены и вымышлены, поэтому просьба не соотносить их с реальными людьми. Ценность примеров заключается не в том, что «такое действительно было», а в том, что «в этом есть смысл».

Упомянутые в книге открытые примеры, такие как Google, Tesla и Pixar, взяты из общедоступных публикаций и исследований и переосмыслены в рамках данной книги — они служат для «примерки очков», а не являются стандартными ответами из учебника.

Кроме того, формулы в книге в основном носят иллюстративный характер и не являются строгими физическими величинами; их цель — сформировать интуитивное понимание, поэтому просим воспринимать их в контексте простого языка.

Кому стоит прочитать эту книгу?

ы и генеральные директора: вам нужна управленческая философия, выходящая за рамки простого набора инструментов, чтобы управлять различными этапами развития — от 0 до 1 и от 1 до 100.

Руководители команд: вам нужна базовая логика, не основанная на «крике», чтобы превратить сотрудничество из «толкания, тяги и сдерживания» в «автоматическую волну».

Специалисты по HR и организационному развитию: вам нужна концепция, выходящая за рамки моделей компетенций, чтобы разрабатывать действительно эффективные меры по улучшению организации.

Всем, кого увлекает тема «порядок и хаос»: эта книга даст вам ответ, в котором переплетаются поэзия и рациональность.

И последнее: принесите с собой свои «вопросы в три часа ночи»

Я помню те три вопроса, которые пронесли у вас в голове, когда вы открыли первую страницу. Это не слабости — это входные точки.

Каждый руководитель — это воин, идущий против течения и борющийся за уменьшение энтропии. Вам не нужны дополнительные инструменты. Вам нужна базовая синтаксическая структура, позволяющая увидеть общую картину.

Порядок — это земля, контроль — это погода, время — это река.

Когда вы научитесь одновременно прислушиваться к пульсу земли, дыханию погоды и ритму реки, вы перестанете быть просто пожарным.

Вы станете инженером по снижению энтропии в организации — тем, кто над бездной хаоса ткёт сеть порядка, наполненную подлинной жизненной силой.

Следующий шаг: если у вас есть всего 90 минут, сразу перейдите к разделу «90-минутный семинар»; если у вас есть полдня, продолжайте с 1-й главы.

Начнём.

Практика: 90-минутный семинар по диагностике организации ОСТ

Предназначение: практический инструмент, который можно использовать самостоятельно. Не нужно заранее читать основной текст — просто следуйте инструкциям.

Два способа использования:

Сначала практика, потом теория: сразу приступайте к семинару, за 90 минут завершите диагностику и составьте три плана действий. Карточки-справочники ОСТ прилагаются в конце текста.

Сначала понять, потом действовать: прочитайте главы 1–3 (Порядок / Контроль / Время), а затем пройдите семинар — диагностика будет более точной.

Обзор семинара

Пункт

Содержание

Название

Семинар по организационной диагностике ОСТ

Продолжительность

90 минут

Количество участников

4–12 человек (основная группа)

Материалы

3 листа бумаги для доски, несколько стикеров, маркеры, карточки ОСТ для быстрого поиска (по одной на человека)

Результат

Одна диагностическая карта ОСТ + три действия, которые можно реализовать на следующей неделе

Подготовительная работа (за 15 минут до начала семинара)

Распечатать карточки-справочники ОСТ (см. в конце данного семинара), по одной на каждого участника

Три листа бумаги для доски, на которых нужно написать:

1) Ранг и порядок (О): достаточно ли стабильна структура? (Кто что делает? По каким критериям? Где находится информация?)

2) Контроль (С): «Сдерживаем — и все замирает, отпускаем — и все рушится?» (Соответствуют ли друг другу уровень контроля и несущая способность?)

3) Время (Т): постоянно тушите пожары? (Время тратится на создание ценности или растрачивается впустую?)

Правила: не перебивать, не критиковать, строго отслеживать время на каждом этапе

Первый шаг: «разминка» и введение (5 минут)

Вступительное слово ведущего (можно читать по тексту):

«Сегодня не будет презентаций и отчётов. Мы займёмся только одним делом: посмотрим на себя в зеркало с помощью метамоделей ОСТ. Образ в зеркале может быть неидеальным, но он будет правдивым. Наша цель — не судить, а найти три — всего три — изменения, которые можно начать внедрять уже на следующей неделе».

По одному предложению от каждого (20 секунд на человека):

«Если описать одной фразой самую большую проблему в управлении нашей организацией на данный момент, что это будет?»

Ведущий записывает ключевые слова в углу доски, не обсуждая их, а просто собирая.

Второй шаг: диагностика «Порядок» (О) — достаточно ли прочна основа? (20 минут)

Время

Мероприятие

Инструкции

2 минуты

Введение

Порядок — это основа: кто что делает? По каким критериям? Где находится информация? Три тревожных сигнала: три разных версии одного и того же события? Новый сотрудник в течение трёх дней не может понять, «к кому обращаться»? Документация по процессам не обновлялась более трёх месяцев?

10 минут

Личное размышление

Каждый пишет на стикере: «Самые хаотичные, неопределённые и сбивающие с толку проблемы с порядком в нашей организации» (1–3 пункта, по одному стикеру на каждый)

8 минут

Группировка + голосование

Приклейте стикеры на доску «Порядок» и сгруппируйте похожие проблемы. Каждый имеет три голоса (в виде маленьких круглых наклеек), которые следует отдать за три наиболее серьезные проблемы

Результат: 1–2 проблемы, набравшие наибольшее количество голосов в рамках параметра «Порядок».

Запись: в области «Порядок» на доске напишите: «Проблема: _____»

Шаг 3: Диагностика

«Контроль» (С) — Можно ли контролировать погоду? (20 минут)

Время

Задание

Инструкции

2 минуты

Введение

Управление — это как погода: если слишком сильно контролировать — все погибнет, если отпустить — наступит хаос. Остерегайтесь двух крайностей — чрезмерного контроля (слишком жесткие процессы, избыток согласований) и потери контроля (никто не управляет, перекладывание ответственности)

10 минут

Личное размышление

Каждый пишет: «По 1–2 примера чрезмерного контроля и недостаточного контроля в нашей организации»

8 минут

Группировка + голосование

Разместите их по левой и правой сторонам доски «Контроль». У каждого участника три голоса, которые следует отдать за наиболее серьезные проблемы «чрезмерного контроля» и «недостаточного контроля» соответственно

Результат: по каждому измерению контроля — по одному примеру «чрезмерного контроля» и «недостаточного контроля», набравшим наибольшее количество голосов

Запись: в области «Контроль» на доске напишите:
«Чрезмерный контроль: _____; недостаточный контроль: _____»

Четвёртый шаг: Диагностика по времени (Т) — свободно ли течёт река? (20 минут)

Время

Мероприятие

Инструкции

2 минуты

Введение

Время — это река: вечно тушите пожары? Нет времени на размышления? Три распространенных вида потерь — неэффективные совещания, ожидание одобрения, переделка работы

10 минут

Личное размышление

Каждый пишет: «Три вещи, которые больше всего отнимают время в нашей организации»

8 минут

Группировка + голосование

Разместить на доске «Время», объединить похожие пунк-

ты. Каждый имеет три голоса, которые следует отдать за наиболее серьезные случаи потери времени

Результат: 1–2 проблемы, набравшие наибольшее количество голосов в категории «Время»

Запись: в разделе «Время» на доске напишите: «Потери времени: _____»

Пятый шаг: три приоритетных действия (20 минут)

Время

Мероприятие

Инструкции

5 минут

Выбор тем

Из вопросов, отобранных по трем критериям, путем голосования выбрать 1 вопрос типа О + 1 вопрос типа С + 1 вопрос типа Т (всего три вопроса)

10 минут

Разработка действий

Для каждого вопроса разработайте «минимально осуществимое действие, которое можно выполнить уже на следующей неделе». Требования: должно быть выполнено в течение 1 часа; не требует дополнительного бюджета; должны быть четко определены ответственные лица и сроки выполнения

5 минут

Фиксация обязательств

Запишите три действия на доске, каждый сфотографи-

руйте их для сохранения. Ведущий зачитывает: «Мы обязуемся выполнить эти три задачи на следующей неделе, а в следующую пятницу проведем анализ результатов»

Шаблон действий:

Направление

Проблема

Минимально осуществимое действие

Ответственный

Срок

О

Отсутствие единого процесса изменения требований

Создать «единое окно для изменений»: все должны отправлять электронные письма на адрес `rm@xx`, менеджер по продукту отвечает в течение 24 часов

Директор по продукту

В эту пятницу

С

Слишком много уровней утверждения (5 уровней)

Отменить 2-й уровень утверждения, провести пробную эксплуатацию в течение 2 недель

Директор по операционной деятельности

В следующий понедельник

Т

Еженедельное совещание длится 3 часа, что снижает эффективность

Сократить до 1 часа, заранее рассылать повестку дня, автоматическое завершение при превышении времени

Менеджер проекта

Среда этой недели

Шестой шаг: Заключение и договоренности (5 минут)

Заключительные слова ведущего:

«Сегодня мы сделали три вещи: посмотрели на себя со стороны, выявили проблемы и определили действия. В следующую пятницу в то же время мы уделим 15 минут тому, чтобы проанализировать, насколько эти три действия были выполнены. Управление — это не одноразовый семинар, а непрерывный процесс снижения энтропии».

Договоренность:

Анализ в следующую пятницу (15 минут)

Каждый записывает три действия в свой календарь

По окончании семинара сфотографируйте доску и обработайте фотографии на сайте, чтобы создать электронный документ

Через 30 дней уделите ещё 30 минут проверке: стали ли эти три действия привычкой? Появились ли новые проблемы ОСТ?

Механизм контроля (важно!)

Завершение семинара — это не конец. Рекомендуется продолжать отслеживать результаты в следующем ритме:

Срок

Что делать

Продолжительность

На следующей неделе

Проанализировать ход выполнения трёх действий

15 минут

30-й день

Перепроверка: стали ли действия привычкой? Улучшилась ли ситуация с ОСТ?

30 минут

Ежеквартально

Провести ещё один полный семинар и сравнить результаты с предыдущим диагнозом

90 минут

Карта экспресс-проверки ОСТ (портативная версия)

Параметр

Определение одним предложением

Сигналы тревоги

Три основных рычага

Порядок (О)

Кто что делает, по каким критериям, где находится информация

Одно и то же дело — три человека, три версии Новый сотрудник в течение трёх дней не может понять, «к кому обращаться» Документация по процессам не обновлялась более трёх месяцев

① Определить, что значит «завершено» ② Единый источник информации ③ Оптимизация правил и процедур

Контроль (С)

Вдохнуть энергию в порядок, чтобы правильные вещи происходили постоянно

Слишком длинная цепочка утверждений Слишком много проверок, отчетов и плановых совещаний Команда «демонстрирует послушание»

① Упрощение процесса утверждения ② Замена на прозрачность ③ Эксперимент с минимальным контролем

Время (Т)

Ритм организации и плотность ценностей

Постоянно тушат пожары, нет времени на размышления
Повторяющиеся одинаковые совещания/процедуры утверждения Команда говорит: «Нас гонит время»

① Периоды глубокой концентрации ② Анализ «темной материи» времени ③ Спринты с использованием «временных ящиков»

Три вопроса к действию:

Какое самое маленькое дело можно сделать на следующей неделе?

Кто за это отвечает?

Как оценить выполнение?

Следующий шаг: после завершения семинара, если вы хотите глубже понять принципы каждого измерения О, С, Т и ознакомиться с дополнительными инструментами, перейдите к главе 1 («Порядок»). Если же вы хотите сразу взять карточку-справочник и повесить её на стену, эта страница станет вашим постоянным инструментом.

Не забудьте сфотографировать или сохранить результаты этой диагностики; после прочтения всей книги проведите её ещё раз и сравните результаты.

Часть 1: Земля · Погода · Реки

Треугольник ОСТ: базовая операционная система вашей организации

Глава 1. Порядок (О): достаточно ли прочен каркас вашей организации?

Порядок — это первая веревка, сплетенная над бездной хаоса.

Краткий обзор главы

Ключевой вопрос: почему, несмотря на все усилия, всё по-прежнему находится в полном беспорядке?

Определение в одном предложении: Порядок = базовый консенсус по вопросам «кто что делает, по каким стандартам и где находится информация».

Трёхмерная диагностическая модель: характер (объективные законы/искусственный порядок × долгосрочная стабильность/гибкость) | масштаб (микро/макро) | эффективность (фактическая/нормативная)

Три вида патологий: остеопороз (правила есть, но их никто не соблюдает) | цементация (правила слишком жесткие) | разлом (разрыв между верхом и низом)

Два золотых правила: принцип совместимости (не противоречить базовым законам) | минимальная сложность (если можно обойтись без правил, то не использовать их)

Пятиэтапный метод: разведка → разработка → тестирование → внедрение → мониторинг

Три основных рычага: определение «завершения» | Единый источник фактов | Очищение системы от лишнего

Пример по основной линии: «Qidian Technology», первая глава — «Где корень этого хаоса?» (В этой книге мы пять раз посетим компанию «Qidian Technology»: в 1-й, 2-й, 3-й, 9-й главах и в заключительной главе)

Один риторический вопрос: если завтра исчезнут все документы по процессам, сможет ли ваша команда нормально работать в течение недели?

Если у вас есть всего 15 минут: перейдите сразу к разделу «1.8 Три основных рычага».

Вступление: первый вопрос в три часа ночи

Помните того менеджера из введения, который проснулся в три часа ночи? В его голове крутились три вопроса. Первый: почему, несмотря на то что мы так усердно работаем, всё по-прежнему в полном беспорядке?

Этот вопрос называется «порядок».

Чжан Вэй — директор по операционной деятельности компании Qidian Technology (адаптированный пример, SaaS-компания, разрабатывающая инструменты для совместной работы). За полтора года штат компании вырос с 50 до 200 человек. В последние три месяца он обнаружил, что 80 % своего времени тратит на одно: выступает в роли арбитра.

Сотрудники отдела продаж говорят: «Клиент хочет эту функцию, я пообещал, что она будет запущена в конце месяца». Технический отдел отвечает: «Мне никто не сообщал об этом запросе». Отдел продуктов заявляет: «Эта функция уже прошла этап оценки требований, разве вы не читаете документацию?»

У всех троих есть свои аргументы. Но никто не смог ответить на настойчивый вопрос Чжана Вэя: «А есть ли у нас вообще документ, в котором прописаны стандарты всего процесса — от подачи требования до его реализации?»

Ответ: да, есть. Три экземпляра. Один в отделе продаж, один в отделе продуктов, один в техническом отделе. И все три экземпляра отличаются друг от друга.

В этом и заключается проблема порядка.

1.1 Что такое порядок? Это не правила, а каркас

В начале мы дали название недоумению Чжан Вэя: порядок. А теперь давайте разберемся, что это такое.

Многие считают, что порядок — это «сборник правил», «блок-схемы» или «должностные инструкции». Это явные проявления порядка, но порядок не ограничивается этим.

Настоящий порядок — это базовое общее понимание того, «кто что делает, по каким стандартам и где находится информация».

Представьте себе обширную местность:

Дороги и пограничные столбы на этой земле: блок-схемы, должностные обязанности, стандартные рабочие процедуры — их можно нарисовать, их можно увидеть, это явные проявления порядка.

Сама земля: негласные способы взаимодействия в команде, не зафиксированное на бумаге доверие, общее понимание того, «что значит делать хорошо» — это можно почувствовать, только ступив на эту землю; это скрытый консенсус, лежащий в основе порядка.

Когда консенсус существует, сотрудничество может протекать плавно даже без блок-схем. Когда консенсус отсутствует, даже самая изящная блок-схема — всего лишь лист

бумаги на стене.

Вопрос Чжана Вэя — «Есть ли место, где записаны стандарты всего процесса?» — касается именно того, где находится информация. Но он задал его не тому носителю: он полагал, что ответ на вопрос «где» — «записано на бумаге». А на самом деле информация находится в трёх документах, которые не признают друг друга, и в подразумеваемых методах работы, существующих в голове каждого человека — она везде и нигде. Это как раз и показывает, что почва под ногами у каждого разная. Там, где не сложился консенсус, составление нового документа — это всего лишь попытка заклеить трещину листом бумаги.

Порядок подобен земле: обычно ты не ощущаешь его существования, пока она не расколется. Чжан Вэй — именно тот, кто наступил на эту трещину: 80 % времени он проводит в роли арбитра. Чем чаще он выступает в этой роли, тем яснее, что земля больна: каждое его решение лишь заделывает трещину, ни одно — не восстанавливает землю.

Многие путают «порядок» и «правила». Но между ними есть принципиальная разница:

Порядок
Правила

Сущность
Базовый консенсус

Поверхностные ограничения

Источник

Возникновение

Записано

Примеры

«Мы верим, что клиент превыше всего»

«На жалобы клиентов необходимо реагировать в течение 4 часов»

Когда это не работает

Поведение отклоняется от нормы, но никто не знает, почему

Кто-то нарушает правила, но никто не привлекает к ответственности

Как и на любой земле, на этой земле порядка существует два вида болезней (третий вид не растёт в земле, см. 1.5):

Распушенность: консенсус не обрёл определённую форму, и когда возникает проблема, невозможно определить, кто должен выступить первым

Застывание: правил накапливается всё больше, цемент забивает землю, и никто не помнит, зачем каждое из них существует

«Технологическая болезнь» страдает от рыхлости. А станет ли она когда-нибудь настолько твёрдой, что её будет невозможно изменить — это вы сможете проверить с помощью самопроверки в следующем разделе.

Хороший порядок — это когда правильные вещи происходят легко, а неправильные — с трудом. Правила — лишь видимая форма порядка, а не сам порядок.

В случае с Чжаном Вэем эта фраза звучит так: хороший порядок — это когда судья может остаться без работы.

Здорова ли ваша земля? В следующем разделе — трёхминутный медицинский осмотр.

1.2 Самопроверка порядка: здорова ли ваша земля?

В предыдущем разделе говорилось, что порядок подобен земле: его обычно не ощущаешь, пока она не расколется; также говорилось, что «Кипдиан Тек» страдает от рыхлости. Но «какой именно болезнью» страдает компания, не должен решать автор — это можно узнать, только пошагав по ней самому.

Этот раздел представляет собой тест. Три минуты, восемь вопросов с вариантами ответов «верно/неверно». Единственное правило при ответе: каждый вопрос касается наблюдаемых фактов — какой день, в течение какого времени, что на самом деле произошло в прошлый раз.

#

Вопрос

Ответ «Нет» указывает на

1

Выберите наугад одно межведомственное задание прошлой недели: не спрашивая у участников, сможете ли вы за 10 минут найти в определённом месте информацию о том, «кто тогда отвечал за это и у кого застрял процесс»?

Сусун

2

Выберите одну мелкую проблему, возникшую недавно: был ли на месте кто-то, кто в течение первого часа, без специального поручения, проявил инициативу и взял на себя ответственность?

Сусун

3

Спросите двух коллег, выполняющих аналогичную работу, «что значит сделать хорошо»: совпадают ли их ответы в целом, без необходимости обсуждения на месте?

Сусун

4

Когда в последний раз кто-то ссылался на «правила» для разрешения спора, все ли открыли один и тот же документ и нашли одну и ту же фразу?

Сусун

5

Выберите наугад одно из действующих требований к этапам или процедурам утверждения и спросите у соответствующих лиц: сможет ли кто-нибудь внятно объяснить, зачем существует это правило?

Закостенелость

6

Было ли за последний год отменено хотя бы одно излишнее правило, которое все обходили стороной?

Закостенелость

7

В документах с правилами и процедурами, которые новые сотрудники получают в первую неделю работы, есть ли хотя бы одно правило, которое действительно кто-то использует?

Закостенелость

8

Все ли случаи отступлений от правил, которые имели место в команде за последние полгода, зафиксированы в каком-либо специальном месте?

Закостенелость

Результаты диагностики:

Подсчитайте количество галочек в графе «Неустойчивость» и количество галочек в графе «Укрепление». Сопоставьте результаты:

Показания

Диагноз

Заключение и путь

Оба числа галочек ≤ 1

Здоровый грунт

Фундамент прочный, повторное обследование через полгода — в грунте незаметно появляются трещины

Один показатель ≥ 2 , другой ≤ 1

Одностороннее поражение

Устранять в соответствии с направлением (см. ниже)

Оба показателя ≥ 2

Двойное поражение

Обычно одно заболевание вызывает другое, поэтому порядок лечения имеет решающее значение: сначала разрыхлить почву, затем снести стену; если поступить наоборот, это ускорит развитие заболевания

Одностороннее поражение — смотрите, на какой стороне сосредоточены отметки:

сосредоточены в «рыхлой» зоне (вопросы 1–4) — «земля» лишена структуры, консенсус не сформировался. Какой вопрос отмечен галочкой, та и является «слабой ногой»: вопрос 1 = где информация (не удастся найти людей, заторы); вопрос 2 = кто что делает (когда происходит инцидент, никто не выходит вперед); вопрос 3 = по каким критериям («хорошо сделано» — у каждого своё мнение). Сначала исправь-

те фундамент, не спешите вводить правила — в данный момент составление новых документов равносильно тому, чтобы просто накрыть трещину листом бумаги. К вопросу № 4 есть отдельное замечание: правила цитируются, но нет ни одной версии, которая бы имела силу — они есть везде, но нигде не действуют.

Сосредоточьтесь на укреплении (вопросы 5–8) — «земля» залита цементом, структура стала настолько жесткой, что ее невозможно изменить. Самым опасным шагом будет составление еще одного нового правила — это все равно что поливать цемент водой. Сначала сносить, потом строить: отменить правила, причины существования которых никто не может четко объяснить, гораздо эффективнее, чем добавить десять новых.

Тест представляет собой взаимодополняющую сеть, а не восемь параллельных вопросов: ответ «да» на вопросы № 5 и № 7 доказывает лишь, что объект проверки жив, но не доказывает, что земля не затвердела — правила, цель которых ясна, но которые все обходят стороной, не поддаются измерению; их охватывает вопрос № 6.

Два вопроса следует рассматривать отдельно, а не в совокупности: если на 4-м или 8-м вопросе отмечено «нет», то даже если показания попадают в строку «земля здорова», необходимо провести повторное тестирование через три месяца — эти два вопроса являются индикаторами ранних очагов заболевания.

Анализ примера: компания «Qiedian Technology» в данный момент имеет 3 отметки «нестабильность» (вопросы 1, 2, 4) и 0 отметок «укрепление», что помещает её в квадрант «нестабильности» — это как раз соответствует заключению в начале: отсутствие стандарта полного цикла расчётов (вопрос 1), три человека, каждый из которых утверждает своё, но все соглашаются с решением Чжана Вэя (вопрос 2), три документа, в которых невозможно найти одну и ту же фразу (вопрос 4). Будет ли количество галочек «укрепления» расти по мере накопления правил? В главе 2 мы проверим это ещё раз.

Рекомендации по применению:

В сочетании с самопроверкой по пункту 2.2: проверка порядка — это проверка каркаса, проверка контроля — это проверка погоды — состояние фундамента проверяется раз в полгода, а погода — ежеквартально. Структура меняется медленно, а интенсивность — быстро; различие в темпе является принципом, а не различием в спецификациях;

при каждом повторном тестировании фиксируйте два показателя и отслеживайте их отдельно — снижение показателя рыхлости, рост показателя упрочнения и снижение обоих показателей представляют собой две совершенно разные «медицинские карты»;

Не ограничивайтесь только этой таблицей: даже у команды с прочным фундаментом может быть дисбаланс в «погоде»; после заполнения перейдите к разделу 2.2 и продолжай-

те измерять «погоду».

1.3 Формула ценности порядка: откуда берется ценность, создаваемая управлением?

Управление — это не поддержание статус-кво. Суть управления заключается в создании событий с низкой вероятностью — в том, чтобы сделать то, что «по сути могло бы привести к хаосу», «маловероятным».

В академической версии есть одна ключевая формула:
(где — вероятность хаоса)[1]

Переведя на простой язык: создаваемая вами управленческая ценность равна статистической сложности «превращения хаоса в порядок». Чем ниже хаотическая вероятность, тем выше степень упорядоченности, и тем больше ценность, создаваемая управлением.

Приведу пример, чтобы вы сразу всё поняли.

Пример: в чём заключается эффективность «Шести сигм»?

В отсутствие системы управления качеством вероятность дефектов в производственном процессе может составлять 5 % (5 бракованных изделий из 100). Благодаря управлению по методу «Шесть сигм» предприятиям удалось снизить эту вероятность до 3,4 на миллион.

Раньше

После

Вероятность ошибки

5 % (0,05)

0,00034 %

Степень упорядоченности

около 1,3

около 5,5

Примечание: степень упорядоченности рассчитывается по формуле $-\lg(\text{вероятность хаоса})$ — $-\lg(0,05) \approx 1,3$; $-\lg(0,0000034) \approx 5,5$. Этот скачок на 4,2 и является ценностью, созданной управлением.

Эта формула дает руководителям три вывода:

Вывод

Значение

Пример

Управление — это не поддержание статус-кво

Все, что вы делаете каждый день, направлено на то, чтобы «невозможное» стало «возможным»

Превратить межведомственное сотрудничество из «постоянных споров» в «стандартную передачу дел»

Сложность зависит от конкретной ситуации

Организация утренних собраний в стартапе и защита зрелого банка от операционных рисков — не стоит использовать один и тот же подход

В первом случае может потребоваться ежедневный контроль, во втором — можно полагаться на автоматическую проверку системой

Ценность культуры и доверия можно «увидеть»

В команде, где сотрудничество не требует формальных процессов, вероятность внутреннего хаоса сведена к минимуму

Слаженная команда не допустит ошибок даже без стандартных операционных процедур (SOP) — это огромная управленческая ценность, просто она не зафиксирована в правилах

1.4 Трехмерная диагностическая модель: прозрачность порядка, как при компьютерной томографии

Самая большая ошибка руководителя — рассматривать любой порядок с одной точки зрения. На самом деле порядок имеет три измерения: природа, масштаб и эффективность.

Первое измерение: природа — основная грамматика порядка

Любой порядок можно понять, ответив на два фундаментальных вопроса: откуда он берет начало — является ли он объективным законом или результатом человеческого проектирования? Как он меняется со временем — остается ли он стабильным в долгосрочной перспективе или гибко адаптируется к изменениям?[2]

Пересечение этих двух аспектов формирует четыре квадранта:

Долгосрочная стабильность (например, гора)
Гибкость и адаптивность (как река)

Объективные законы (неподвластные изменению)

Область фундаментальных законов: положительный денежный поток, безопасность продукта.

Область ритмических тенденций: циклы технологической итерации, настроения рынка.

Искусственный порядок (поддающийся проектированию)

Область институциональных структур: организационная структура, финансовая система.

Область инноваций в соглашениях: гибкие процессы,

стратегические альянсы.

Распространённые ошибки:

Закрепление динамических проблем в статических правилах → «затвердевание цемента»

Реагировать на динамические изменения объективных законов с помощью статического мышления → «искать меч, отметив место на лодке» (например, составлять план на этот год, опираясь на рыночные законы прошлого года)

Отказ от права на проектирование в сфере искусственного порядка → вакуум порядка («Пусть все сами координируются», в результате чего никто ни за кем не следит)

Самопроверка: в какой квадрант попадает новое правило, которое вы недавно ввели? Если оно находится в «области фундаментальных законов», проверьте, действительно ли оно непреложно; если в «области институциональных структур», проверьте, не устарело ли оно; если в «области инновационных соглашений», проверьте, есть ли у него пространство для итераций; если в «области ритмических тенденций», проверьте, не просто ли вы жалуетесь, а не приспосабливаетесь ли к ним.

Второе измерение: масштаб — на каком уровне функционирует порядок?

Порядок не только распределяется между различными видами, но и вкладывается друг в друга на разных масштабах.

Микроуровень

Макроупорядоченность

Определение

Правила взаимодействия между базовыми единицами, неявные нормы

Общая структура и культурная атмосфера, возникающие в результате бесчисленных микроуровневых взаимодействий

Характеристики

Неявные, повседневные, трудно поддающиеся непосредственному наблюдению

Явные, целостные, ощутимые, но неточные

Управленческая ценность

Это «генетический код» порядка — его не видно, но он

определяет всё

Его можно спроектировать, но зачастую сложно воплотить в жизнь; подлинный макроуровень порядка, глубоко укоренившийся в сознании людей, часто возникает из микроуровня взаимодействий

Типичные проявления

Привычки общения между двумя людьми, ритм ежедневных стоячих совещаний в команде

корпоративная культура, степень бюрократизации, репутация бренда

Распространённая ошибка выдвигать лозунги и разрабатывать концепции только на макроуровне, не меняя при этом микроправил («Мы поощряем инновации», но формат еженедельного отчёта не меняется уже десять лет). Конечно, макропропаганда имеет свою ценность, но она должна сопровождаться изменениями на микроуровне.

Самопроверка: какие «скрытые микроуровневые правила» существуют в вашей организации? Найдите явление, которое вызывает дискомфорт у всех, но о котором никто не говорит вслух (например, «для межведомственного сотрудничества всегда требуется одобрение генерального директора»). Задайте себе следующие вопросы: какие микроуровневые правила взаимодействия привели к этому? Кто соблюдает это правило? Почему его не меняют?

Третье измерение: эффективность — насколько порядок далек от идеала?

Стандартный порядок

Фактический порядок

Что такое

Оптимальная форма, достижимая в рамках логических и физических ограничений

Форма, фактически построенная и функционирующая в условиях конкретных ограничений

Характеристики

Вероятность хаоса стремится к нулю, система близка к идеалу

Вероятность хаоса больше нуля, имеются потери

Управленческая ценность

В качестве системы отсчёта, указывающей направление оптимизации

Реальный носитель создания ценности

Типичное состояние

«Идеальный процесс» — ноль дефектов, ноль ожидания,

ноль переделок

«Текущий процесс» — дефекты, ожидание, переделки

Любой порядок имеет теоретическую идеальную форму и форму реального функционирования. Разница между ними и является потерей эффективности.

[3]

Ценность этой формулы не в том, чтобы вы что-то вычисляли, а в том, чтобы вы осознали: в любой системе существует пространство для потерь. Главное — понять, где именно происходят эти потери: в нереалистичных стандартах или в ненадлежащем выполнении?

Распространенная ошибка:

суровое осуждение реального порядка с позиций идеального («Почему нельзя сделать все правильно с первого раза?») — потому что реальность этого не позволяет)

Удовлетворяться фактическим порядком и никогда не стремиться к идеалу («Ну и ладно, всё равно ничего не изменишь»)

Самопроверка: выберите один из важных процессов в вашей организации. Каков его идеальный вид (стандартный порядок)? Каков его текущий вид (фактический порядок)? Если идеал оценивается в 100 баллов, сколько баллов он получает сейчас? Эта разница в баллах связана в основном с проблемами стандартов или с проблемами выполнения?

1.5 Три типичных патологических состояния: когда порядок нарушается

Смещение в любом из измерений трёхмерной модели приводит к возникновению определённой патологии. Мы называли три наиболее распространённых из них: «остеопороз», «затвердевание цемента» и «смещение разломов».

Патологическое состояние

Симптомы в одном предложении

Причина

Направления вмешательства

Типичные ситуации

Остеопороз

Процедуры есть, но никто их не соблюдает

Порядок «записывается», а не «возникает сам по себе»

Очистка системы от лишнего, чтобы правила стали частью поведения

60-страничное руководство для сотрудников, но никто не читал вторую главу

Застывание

Все прописано, но команда застыла

Управление динамичными проблемами с помощью стати-

ческого порядка

Разделение на «ядро» и «периферию», создание «быстрых каналов»

Чтобы изменить цвет одной кнопки, требуется 8 этапов утверждения

Смещение пластов

Разрыв между словами и делами

Микроправила противоречат макрозаявлениям

Изменить микроуровень правил, перестать ограничиваться лишь лозунгами

Генеральный директор призывает «смело пробовать и ошибаться», но за провал проекта урезают премии

Быстрая самодиагностика: каким заболеванием страдает ваша организация?

В ходе последнего аудита процессов более 30 % этапов были пропущены? → Остеопороз

Одно простое решение проходит 5 уровней утверждения? → «Застывание цемента»

Ценности, о которых говорит руководство, не совпадают с повседневными решениями сотрудников? → Разрыв

1.6 Два золотых правила: какой порядок является «хорошим» порядком?

Нет, не все виды порядка заслуживают того, чтобы к ним стремиться. В бюрократических организациях тоже есть порядок — тот самый, который душит и предполагает многоуровневое утверждение. Но это не то, чего мы хотим.

Как отличить «хороший порядок» от «плохого»? Как убедиться, что разработанный вами порядок не создает новых проблем? Ответ — два метаправила.

Закон первый: принцип совместимости — действовать в соответствии с тенденцией

Ключевая формулировка: любой искусственный порядок должен соответствовать объективным законам более высокого уровня той системы, в которой он существует.

Проще говоря: нельзя противоречить более фундаментальным законам (человеческой природе, рынку, физике).

Три наиболее распространённых типа разрывов:

Тип нарушения

Примеры

Последствия

Нарушение законов человеческой природы

Требование ежедневно писать отчет объемом 3000 иероглифов (несовместимо с «потребностью человека в ощущении значимости»)

Копирование и вставка, никто не читает, но всем приходится тратить час на написание

Нарушение законов рынка

Управление еженедельными итерациями бизнеса с помо-

щью годового плана (несовместимо со «скоростью изменений рынка»)

Планы всегда отстают от изменений, все «проходят процедуру», а не «занимаются бизнесом»

Противоречит физическим ограничениям

Требование одновременной оптимизации «качества, скорости и затрат»

Команда раскалывается или начинает лгать

Пример (совместимость): после пандемии при переходе на удаленную работу некоторые компании требовали от сотрудников круглосуточной доступности и регистрации каждые полчаса, в результате чего все делали вид, что выполняют требования, но на самом деле их игнорировали, и лучшие сотрудники массово уволились. Другие компании же создали среду асинхронного общения, где доверяли сотрудникам, но не допускали халатности, и эффективность, напротив, повысилась. Разница заключается в том, что первые идут вразрез с человеческой природой, а вторые — следуют ей.

Закон второй: минимальная сложность — простота означает стабильность

Ключевая формулировка: в процессе достижения определённых целей, связанных с установлением порядка, следует стремиться к минимизации ненужной сложности контроля.

Говоря простым языком: если можно обойтись без правил, то не стоит их вводить; если можно обойтись одним правилом, то не нужно вводить два. Ведь чем больше правил, тем уязвимее система — каждое правило нужно запомнить и соблюдать, к тому же они могут противоречить друг другу.

Симптомы «институционального ожирения»:

количество правил обратно пропорционально активности команды

«Следование процедуре» становится оправданием для бездействия

Три железных правила борьбы с институциональным ожирением:

Приведет ли отсутствие этого правила к немедленным серьёзным проблемам в системе? — Если нет, удалите его

Можно ли заменить это правило более простым? — Если да, перепишите его

Не превышают ли затраты на выполнение этого правила

создаваемую им ценность? — Если да, удалите его

Пример (минимальная сложность): модель «железного треугольника» Huawei — менеджер по работе с клиентами, менеджер по продукту и менеджер по поставкам образуют микрозамкнутый цикл и обладают полномочиями по принятию решений на всех этапах (от подтверждения требований до поставки решения). Основное правило заключается в одной фразе: «Вместе работать с клиентом, вместе нести ответственность за результат». Все трое совместно встречаются с клиентом, совместно принимают решения и совместно отвечают за результат. Это правило заменило сложные процессы межведомственного взаимодействия, сократив время принятия решений с нескольких дней до нескольких часов.

1.7 Пятиэтапный метод формирования порядка: создание порядка из хаоса

Поняв суть проблемы и законы, как приступить к реализации? Ниже приведен пятишаговый метод формирования порядка. На каждом этапе вам необходимо понять, «что делать», «какие инструменты использовать» и «каких ошибок избегать».

Шаг первый: разведка — распознавание сигнала среди шума

Цель: найти «сигналы», обладающие наибольшим потенциалом стать краеугольными камнями порядка.

Что делать:

Отложите в сторону свои существующие предубеждения (утверждение «нам не хватает процессов» само по себе может быть предвзятым)

Наблюдайте за тремя аспектами: обратной связью по данным, аномальными событиями и жалобами сотрудников на передовой

Отфильтруйте шум с помощью «трех вопросов о сигналах» (см. ниже)

Три вопроса о сигналах (можно распечатать и повесить на стену):

Какая из повторяющихся мелких проблем за последний месяц раздражала вас больше всего?

Если эта проблема будет решена, какая более серьезная проблема исчезнет вместе с ней?

Есть ли команда или отдельный сотрудник, которые особенно хорошо справляются с этой проблемой? Что они делают по-другому?

Распространенная ошибка: слышать только громкие жалобы и игнорировать «тихие сигналы» (например, если ни-

кто не упоминает какой-то процесс, это не потому, что он хорош, а потому, что все уже нашли способ его обойти).

Шаг второй: структурирование — преобразование сигналов в схему организации

Цель: разработать предварительную схему упорядочения
— чем проще, тем лучше.

Что делать:

Выбрать метод проектирования (в зависимости от ситуации):

1) Дедуктивный метод: вывод правил из известных принципов (например, «денежный поток не должен прерываться» → разработка процесса утверждения)

2) Метод переноса: заимствование успешных практик других команд (например, внедрение правил открытого сообщества в внутренние проекты)

3) Итеративный метод: быстро разработать несколько версий, провести сравнение в небольшом масштабе и оставить наиболее эффективную

Формат результата: свести результаты к одному предложению — основному правилу (не более трёх предложений)

Проверить с помощью «одноминутного теста» (см. ниже)

«Одноминутный тест»: покажите свою схему порядка человеку, который с ней не знаком. Если он сможет в течение 60 секунд ответить:

1) «Какую проблему решает эта система?»

2) «Каковы три самых важных действия, которые мне нужно выполнить?»

3) «Если я нарушу только одно правило, какое из них будет самым фатальным?»

— значит, ваш проект удался. Если нет, вернитесь и переработайте его.

Распространённая ошибка: слишком сложный дизайн, попытка решить все проблемы с помощью одного документа.

Шаг третий: тестирование на хаос — проверка устойчивости в безопасной среде

Цель: выявить слабые места системы с минимальными затратами перед полномасштабным внедрением.

Что делать:

Выберите контролируемую область (команду, проект, месяц)

Активно введите некоторые нагрузки, неожиданные изменения и помехи

Наблюдайте, где порядок рушится, где деформируется, а где обходится

Контрольный список (вопросы, которые нужно задать себе перед пилотным проектом):

Сможет ли этот порядок функционировать, если ключевая фигура внезапно исчезнет?

Если кто-то злонамеренно воспользуется лазейкой (речь идет не о проблемах с отношением, а о системных уязвимостях), где именно это произойдет?

Если объем работы внезапно удвоится, какой узел сбойнет первым?

Есть ли у нас «кнопка отката», позволяющая быстро восстановить исходное состояние в случае неудачи пилотного

проекта?

Распространённые ошибки слишком широкий охват тестирования (слишком высокая цена провала) или слишком идеальные условия тестирования (не позволяют выявить уязвимости).

Четвертый шаг: развертывание во времени и пространстве — выбор точки резонанса с наименьшим сопротивлением

Цель: выбрать наиболее подходящее время, масштаб и темп для нового порядка, чтобы его внедрение выглядело естественным и неизбежным.

Что делать:

Начинать с областей с «высокой болезненностью и низким риском» (где все готовы к изменениям, а неудача не вызывает страха)

Внедряйте по одному ключевому изменению за раз (не вводите три новых процесса одновременно)

Используйте «шаблон из трёх фраз» для коммуникации (см. ниже)

Шаблон из трёх фраз для коммуникации при внедрении (говорите в точном соответствии с текстом):

«С какой проблемой мы столкнулись?» — выявите болевую точку

«Как этот новый порядок решает проблему?» — установите причинно-следственную связь

«Какие изменения вы почувствуете?» — опишите опыт

Пример: «В последнее время запросы клиентов постоян-

но задерживаются (проблема). В будущем отделы продаж, продуктов и технической поддержки должны проводить 15-минутные совещания для согласования действий (решение). Вы заметите, что больше не нужно постоянно назойливо спрашивать о ходе работы (ощущения)».

Распространенные ошибки: одновременное внедрение нескольких новых процессов (когнитивная перегрузка) или запуск пилотного проекта в самом «сложном» отделе (сильное чувство неудачи).

Пятый шаг: постоянный мониторинг — переход от роли строителя к роли садовника

Цель: после ввода системы в эксплуатацию — постоянное отслеживание снижения её эффективности, адаптированности к окружающей среде и признаков роста внутренней энтропии.

Что делать:

Создать несколько простых «показателей здоровья системы» (например, «количество обходов процесса в неделю», «количество нестандартных заявок, вызванных новыми правилами»)

Раз в месяц уделять 15 минут проверке работоспособности (см. ниже)

При обнаружении признаков снижения эффективности системы не спешите вносить исправления. Сначала определите: устарела ли сама система или нарушился порядок её выполнения?

Ежемесячная проверка работоспособности порядков (ответы дают все члены команды):

Какой порядок обходили чаще всего в прошлом месяце? Почему?

Какое правило вызвало у большинства людей ощущение «это неразумно»? Действительно ли оно необходимо?

Если бы сегодня мы разрабатывали его с нуля, сохранили бы мы этот порядок?

Распространённые ошибки: После введения порядка о нём больше не заботятся, или при обнаружении проблемы просто добавляют новое правило (что приводит к «огромному раздуванию системы»).

1.8 Три основных рычага: методы укрепления правил, которые можно применить уже сегодня

Не нужно сносить и строить заново. Выберите один рычаг и приступайте к делу уже сегодня.

Рычаг № 1: определите, что значит «завершение»

Проблема: хаос в большинстве организаций возникает из-за отсутствия единого стандарта «завершения».

Действие: выберите три наиболее частых сценария совместной работы и для каждого из них определите неразделимый критерий завершения, который можно сформулировать одним предложением.

Пример:

«Завершение рассмотрения требований» = подписи представителей отдела продукта, отдела разработки и отдела тестирования + планирование следующего цикла итерации

«Завершение обработки жалобы клиента» = подтверждение клиентом, что проблема решена + запись результатов анализа первопричин

«Завершение найма» = принятие предложения кандидатом + подача всех документов перед приемом на работу

Почему это работает: это микрогенетика порядка, описанная в книге . Четкий критерий завершения позволяет сократить на 80 % путаницу, связанную с фразой «Я думал, что уже сделал».

Ваше действие: сегодня перед уходом с работы выберите один из самых частых моментов взаимодействия в вашей команде, когда звучит фраза «Я думал, ты это сделал», и

сформулируйте одно предложение, определяющее, что значит «завершено». Завтра утром отправьте его троим членам вашей команды и спросите их: «Прочитав это предложение, вы понимаете, до какой степени нужно довести работу?»

Признак успеха: через две недели как минимум три разных человека будут самостоятельно ссылаться на эту фразу при совместной работе, а количество переделок, вызванных фразой «Я думал...», сократится более чем на 50%.

Рычаг № 2: Создание «единого источника правды»

Проблема: одни и те же данные представлены тремя разными значениями в трёх разных местах, и каждый верит в версию, которая у него есть.

Действие: выявите три информационных узла в организации, где чаще всего возникают несоответствия, и введите обязательное использование единственного, авторитетного и обновляемого в режиме реального времени источника фактов. Все ссылки в других местах должны указывать именно на него.

Пример:

Ход проекта → Единственным источником достоверной информации является панель инструментов Jira; в презентации PowerPoint необходимо указывать «дату, на которую приведены данные»

Статус клиента → Единственным источником достоверной информации является «оценка состояния клиента» в CRM-системе; в еженедельных отчетах по продажам запрещается самостоятельно формулировать оценки

Остаток бюджета → Единственным источником достоверной информации является остаток в финансовой системе в режиме реального времени; данные из любых таблиц Excel не принимаются во внимание

Почему это эффективно: информационный хаос — главный источник роста энтропии. Единый источник достоверной информации — это как забить три опорных кола в землю.

Ваши действия: определите самый часто цитируемый, но при этом самый ненадежный показатель в вашей организации (обычно это «ход выполнения проекта» или «прогноз продаж»). Определите единственный источник достоверных данных и объявите на совещании на следующей неделе: отныне любые решения должны приниматься исключительно на основе данных из этого источника. Данные из других источников приводятся только для справки.

Признаки успеха: через месяц при цитировании этих данных на различных совещаниях больше не будет противоречий между цифрами, а количество ошибочных решений, вызванных несогласованностью данных, сократится.

Рычаг № 3: Регулярное «избавление от лишнего в системах»

Проблема: порядок имеет свойство самопроизвольно разрастаться. Каждое решение проблемы приводит к появлению нового правила, и через три года вы обнаружите, что никто не помнит всех правил.

Действия: каждый квартал выбирайте одну пятницу днём и уделяйте 90 минут на «очистку» правил. Три железных правила:

Любое правило, которое никто не применял в течение 30 дней подряд, следует сразу отменить

Любое правило, для понимания которого при его применении требуется объяснение, подлежит переработке

Любое правило, нарушение которого никто не заметил или за которое никто не привлёк к ответственности, следует либо отменить, либо усилить его исполнение

Почему это работает: это принцип минимальной сложности порядка. Избыточные правила сами по себе являются шумом — они отвлекают внимание, но не создают ценности.

Ваши действия: на следующей неделе возьмите последнюю версию документа с описанием рабочих процессов вашего отдела. Отметьте в нём правила, о существовании которых вы не знали, правила, которые никогда не выполнялись, и правила, которые все тайно обходят. Удалите три из них

и посмотрите на следующей неделе, заметит ли кто-нибудь их отсутствие.

Признаки успеха: толщина документации по процедурам перестанет увеличиваться или даже уменьшится, но работа команды станет более слаженной, а новички смогут быстрее освоить основные правила после прихода в компанию.

1.9 Полный пример: «Восстановление земли» компании Qidian Technology (Комплексный адаптированный пример)

Ситуация: Qidian Technology — компания, разрабатывающая инструменты для корпоративного сотрудничества в формате SaaS, которая за полтора года расширилась с 50 до 200 сотрудников. Между отделами продаж, продукта и технического обеспечения постоянно возникали конфликты: отдел продаж обещал клиентам «запуск новой функции в течение двух недель», технический отдел оценивал срок в «не менее двух месяцев», а отдел продукта подвергался критике с обеих сторон. Каждая из трёх сторон вела свою собственную документацию по требованиям — отдел продаж использовал Excel, отдел продуктов — Confluence, а технический отдел — Jira — что приводило к несогласованности данных и удлинению цикла доставки до 45 дней.

Директор по операциям Чжан Вэй рассказывает: «Однажды отдел продаж пообещал клиенту, что „эта функция обязательно будет запущена на следующей неделе“, а мы об этом даже не знали. Только когда клиент пожаловался генеральному директору Ван Лу, мы впервые услышали об этом запросе».

Диагностика O·DaDi:

Расхождение по сути: управление требованиями по сути является «динамическим соглашением» (требующим быстрой итерации), но заперто в «статичной системе» (разрозненных документах)

Разрыв в масштабе: на макроуровне провозглашается «клиент прежде всего», а на микроуровне действует правило «кто первым предложил, тот и отвечает, но на самом деле никто не несёт ответственности»

Оценка патологии: смещение пластов + цементное затвердевание

Процесс вмешательства:

Этап

Действие

Цель

1–2-я недели

Разведка: опрос 12 человек, выявлено, что «при личном общении цикл выполнения заказов сокращается на 40%»

Обнаружение сигнала

2–3-я недели

Систематизация: разработка принципа «определение требований за 15 минут» — проведение 15-минутных совещаний между отделами продаж, продукта и технического обес-

печения, обновление статуса в течение 24 часов после совещания

Правило «одной фразы»

3–4-я недели

Тестирование: в ходе пилотного проекта выяснилось, что «15 минут недостаточно»; правило скорректировано на «делать только предварительные выводы, а вопросы, требующие дополнительного исследования, направлять в ускоренный режим (дополнительные 2 дня)»

Выявление слабых мест

4–5-я недели

Внедрение: коммуникация с использованием шаблона из трёх предложений, начало продвижения с отдела продаж

Минимизация сопротивления

Непрерывность

Мониторинг: установка двух показателей (процент достижения целей на 24-часовых совещаниях, процент отказов по запросам), ежемесячный анализ эффективности

Предотвращение отката

Внедрение трёх основных рычагов:

Определение «завершения»: завершение рассмотрения запроса = подписи всех трех сторон + подтверждение сроков

Единый источник информации: единственный источник информации о статусе запроса = канва Notion, доступная для отделов продаж, продукта и технического обеспечения

Оптимизация процедур: отказ от документов, поддерживаемых каждой из трёх сторон отдельно, и объединение их в единый документ с правилами

Результат:

4-я неделя: один из менеджеров по продажам сказал: «Раньше мне приходилось постоянно выпрашивать у продуктовой команды информацию о ходе работы, а теперь достаточно открыть канву, чтобы узнать — это экономит мне 1 час в день».

8-я неделя: цикл реализации требований сократился с 45 до 28 дней, количество жалоб клиентов снизилось на 30%

12-я неделя: команда начала самостоятельно предлагать идеи по оптимизации процессов

Ключевые факторы успеха: не было написано длинных документов по процессам, осталось только одно основное правило. Пять шагов замкнутого цикла — от выявления до мониторинга.

На ежеквартальном совещании по подведению итогов Ван Лу объявила: «Это самое успешное преобразование за последний год».

Никто не мог предвидеть, что этот хорошо отлаженный новый процесс через год приобретёт совершенно иной облик — ветви утвердительных процедур незаметно оплели каж-

дый узел, и начали появляться жалобы на то, что «заполнять формы приходится даже чаще, чем писать код».

Это была проблема контроля. И это уже тема второй главы.

Краткое резюме главы (три ключевые мысли)

Порядок — это не сборник правил, а базовый консенсус о том, «кто что делает, по каким стандартам и где находится информация» — его ценность заключается в том, что он значительно снижает вероятность хаоса.

Используйте трехмерную модель диагностики (характер, масштаб, эффективность): сначала определите патологию (остеопороз / цементная застывшая структура / смещение слоев), а затем назначайте лечение — не пытайтесь забить все гвозди одним и тем же молотком.

Пятишаговый метод + три основных рычага: от разведки до мониторинга, от определения «завершения» до избавления от ненужного в системе — не нужно сносить и строить заново, начинайте с малого.

Задание для читателя

В течение этой недели выберите ситуацию совместной работы, которая доставляет вам наибольшие хлопоты, и сделайте одно: запишите одно предложение, определяющее критерий «завершения» в этой ситуации.

Не нужно, чтобы оно было идеальным. Достаточно, чтобы любой член команды, прочитав эту фразу, понял: «До какой степени нужно дойти, чтобы остановиться».

Затем наблюдайте: сколько человек усомнится в этом предложении, сколько его процитирует, и сколько «я думал» превратится в «я знаю».

Это и будет ваш первый свайный столб, вбитый в землю.

Анонс следующей главы: порядок — это земля, но земле нужна вода, чтобы орошаться. В следующей главе мы вернёмся к технологии «Ски-Дян» — к тому, как система восстановления успешного порядка незаметно приводит к раздуванию контроля. Как формируется замкнутый круг «слишком много контроля — и всё погибает, слишком мало — и наступает хаос»? Золотое правило контроля (С) даст вам ориентир.

Глава 2. Контроль (С): почему при ужесточении наступает смерть, а при ослаблении — хаос?

Контроль — это не воздь, а погода.

Краткий обзор главы

Ключевой вопрос: почему при ужесточении наступает застой, а при ослаблении — хаос?

Определение в одном предложении: Контроль = придание энергии порядку, чтобы правильные вещи происходили постоянно (как погода, а не как поводья).

Золотое правило управления: $0 < \text{сила управления} \leq \text{несущая способность системы}$. Цель — не «больше», а «соответствие».

Четыре элемента уравнения силы контроля: точность информации | интенсивность энергии | эффективность системы | временное окно

Схема управления в три этапа: профилактика (максимальное соотношение вложений и результатов) > корректировка в процессе > совершенствование после завершения

Три основных рычага: сокращение разрешительных процедур | замена на прозрачность | эксперимент с минимальным надзором

Пример по основной линии: «Qiedian Technology», вторая часть — почему через год после восстановления порядка возникла «американская горка контроля»?

Один риторический вопрос: если вы сократите контроль наполовину, команда развалится или станет работать лучше?

Если у вас есть всего 15 минут: перейдите сразу к разделу

«2.6 Три основных рычага».

Вступление: второй вопрос в три часа ночи

Помните того менеджера из введения, который проснулся в три часа ночи? В его голове крутились три вопроса. Второй: почему при контроле всё гибнет, а при ослаблении контроля — хаос?

Этот вопрос называется «контроль». У него есть конкретный адрес: компания «Цидиан Технологии» (адаптированный пример).

Через год после запуска инициативы «Утверждение требований за 15 минут» цикл выполнения заказов в Qidian Technology стабилизировался, количество жалоб от клиентов сократилось, и Ван Лу (генеральный директор) на том квартальном совещании по итогам работы заявила: «Это было самое успешное преобразование за последний год». Но на этом история не закончилась.

Численность компании выросла с 200 до 220 человек. Изначально, чтобы «жестко закрепить новые процессы», на каждом этапе процесса был предусмотрен этап утверждения; каждый этап утверждения породил свой чек-лист; каждый чек-лист требовал проверки отдельным сотрудником. За год разветвлённая система утверждений незаметно охватила каждый этап — теперь даже для изменения цвета кнопки требуется подпись технического директора.

Сначала Ван Лу поступила так, как поступают все менеджеры по инстинкту: ужесточила контроль. Добавила утверждения, проверки, регулярные совещания. Команда сразу же стала жаловаться, что «заполнять формы приходится чаще, чем писать код»; тогда она ослабила контроль — и отдел продаж тут же пообещал сроки сдачи, которые технически были невыполнимы, в результате чего версия с серьезными дефектами была сразу запущена в эксплуатацию. Она снова ужесточила контроль — и жалобы возобновились; снова ослабила — и снова произошли сбои.

После трёх таких циклов в три часа ночи Ван Лу записала этот вопрос: почему при ужесточении всё замирает, а при ослаблении — погружается в хаос?

Её ответ тогда был: «Не найдена правильная степень». Через полгода она поймёт, что этот ответ был правильным лишь наполовину — истинный ответ заключается в том, что степень, точность и время нужно настраивать по отдельности.

2.1 Что такое контроль? Это не ограничение, а расширение возможностей

Для Ван Лу эта «американская горка» началась не в этом году — на протяжении восьми лет своей управленческой карьеры она постоянно колебалась между «жестким контролем» и «свободой действий».

Утверждение, мониторинг, отчетность, привлечение к ответственности — когда речь заходит о «контроле», у боль-

шинства людей в голове сразу возникают именно эти ассоциации. Все они в совокупности имеют одно общее название: ограничение.

Но это как раз и является заблуждением.

Суть контроля заключается в том, чтобы наполнить порядок энергией и обеспечить постоянное выполнение правильных действий.

Как говорилось в 1-й главе, порядок — это структура: она определяет, «кто что делает и по каким стандартам». Но структура сама по себе не генерирует энергию: каркас не может ходить сам по себе. Здесь следует доупомануть вторую часть вывода из 1-й главы — нужно что-то, что будет толкать её вперёд. Это «что-то» и есть контроль.

Прежде чем говорить о силе, нужно определить сущность. Посмотрите на свой контроль как в зеркало и задайте себе только один вопрос: он придаёт команде больше энергии или, наоборот, лишает её энергии?

Ограничение

Расширение возможностей

Отправная точка

Недоверие: если не следить, то произойдет беда

Доверие: создайте условия, и люди сами будут действовать

Типичные проявления

Усиление контроля, требование ежедневных отчетов, привлечение к ответственности

Устанавливать стандарты, предоставлять ресурсы, спрашивать: «Какая поддержка вам нужна?»

Реакция команды

Формы заполнены, но никто их не читает

Если что-то пошло не так, сначала исправляем сами

Результат

Наступил порядок, но двигатель заглох

Порядок и двигатель работают вместе

Одна и та же система может служить как ограничением, так и источником возможностей — разница не в том, делать или не делать, а в том, как делать. Утверждение может быть ограничением (все дела откладываются на три дня) или источником возможностей (один контрольный пункт в ключевом месте — прошел его, можешь быть спокоен).

Конечно, в ограничениях тоже есть разумные компоненты — утверждение в ключевых точках, остановка при превышении лимитов. Хорошее управление — это не отсутствие тормозов, а то, что тормоза служат двигателю: в обычное время они обеспечивают энергию, а при превышении лимитов — тормозят.

Определив сущность, перейдем к тому, о чём на самом деле пойдёт речь в этой главе: интенсивности.

Контроль — это погода, а порядок — земля, принимающая дождь. Откуда берётся дождь? Из энергии, вливаемой контролем.

Если дождя слишком мало, земля засыхает — консенсус теряет влагу, уплотняется и растрескивается, словно двигатель заглох; если дождя слишком много, земля затопляется — все заняты тем, чтобы доказать, что их не затопило, внешне подчиняются, но корни задыхаются, а двигатель перегружается и сгорает.

Засуха (недостаток контроля)

Наводнение (избыток контроля)

Земля

Уплотнение, растрескивание

Задыхание, гниение корней

Двигатель

Заглох

Перегрузка и сгорание

Команда

Никто не знает, куда идти

Таблицы заполнены, но никто их не смотрит

Консенсус

Распад из-за потери связи

Подчинение выдается за что-то другое

«Американские горки» Ван Лу — это постоянное переключение между остановкой и сгоранием.

Поэтому контроль — это не надсмотрщик, стоящий на противоположной стороне от порядка. Засуха или наводнение на земле — это его ответственность; способен ли каркас двигаться — тоже его ответственность. А сила не в том, чтобы было больше или меньше, а в правильной дозировке — в следующем разделе я дам вам термометр.

Прежде чем в следующий раз ужесточить контроль, сначала спросите себя о направлении: мой контроль — это поддержка команды или ее ограничение? Затем спросите о степени: нынешний дождь — это засуха или наводнение?

Но самое сложное — это не задавать вопросы себе, а спросить команду: «Какая поддержка вам нужна?» Как только эти слова произносятся, ограничение начинает превращаться в расширение возможностей.

2.2 Самопроверка контроля: нормальная ли у вас погода?

Потратьте 3 минуты на ответы на следующие 12 вопросов («да» — 1 балл, «нет» — 0 баллов), сначала определите, «есть ли проблема», а затем установите, «где именно она».

Часть 1: Самодиагностика симптомов (быстрая локализация)

Чем больше ответов «да» на следующие 6 вопросов, тем серьёзнее проблема. В конце каждого вопроса указано направление погоды — подсчитайте баллы и одновременно обратите внимание на засуху и наводнение: в какую сторону вы склоняетесь, и ответ сам собой станет очевидным.

#

Вопрос

Да/Нет

Направление

1

Заметили ли вы заметное снижение эффективности команды после последнего ужесточения контроля?

Нет

2

Часто ли сотрудники говорят: «Всё равно руководство одобрит, я пока подожду»?

Нет

3

Повторяется ли одна и та же ошибка в течение 6 месяцев?

Засуха

4

Члены команды не возражают на собрании, но после него не выполняют поручения?

Нет

5

Требуется ли для реализации простого решения одобрение нескольких человек?

Нет

6

Не может ли команда определить, как действовать дальше?

Засуха

Часть 2

: Диагностика механизмов (определение характера)

Ответьте на следующие 6 вопросов: чем больше ответов

«да», тем лучше.

#

Вопрос

Да/Нет

7

Ясно ли каждому члену команды, «по каким вопросам необходимо обращаться за указаниями, а по каким можно принимать решения самостоятельно»?

8

Доходит ли до вас важная информация (о ходе работы, рисках, отклонениях) в течение 24 часов?

9

Можете ли вы для каждого этапа утверждения указать «конкретный риск, который он предотвращает»?

10

Если вы уедете в командировку на неделю, сможет ли ваша команда по-прежнему своевременно принимать ключевые решения?

11

Обнаруживаются ли проблемы, как правило, на самой

ранней стадии (а не после того, как они привели к инциденту)?

12

За последние полгода команда отменила хотя бы одну процедуру утверждения или проверки (а не только ввела новые)?

Результаты диагностики

Сравнение баллов по двум частям. Просмотрите эту таблицу — в ней вы найдете ответы на все вопросы: тип вашей проблемы, прогноз погоды, что делать дальше:

Комбинация баллов

Качественная оценка

Диагностика по погоде

Рекомендуемый маршрут

Симптомы 0–1 + механизм 5–6

Контроль здоровья

Благоприятные погодные условия

Продолжайте в том же духе, уделяя особое внимание инерции «уменьшения» из вопроса № 12, ежеквартально повторяйте измерения

Симптомы 2–3 + механизмы 5–6

Отклонение от плана

Периодические дожди

Система в порядке, но выполнение не на должном уровне — достаточно небольшой корректировки с помощью рычага № 1 (сокращение процедур утверждения)

Симптомы 2–3 + механизмы 3–4

Незначительное нарушение

Чередование засухи и наводнений

Совместим разделы 2.3 и 2.5: сначала сократим количество разрешений, а затем обеспечим прозрачность

Симптомы 4–6 + механизмы 3–4

Системное нарушение

Усиление чередования засухи и наводнений

Начните с «золотого правила» управления из раздела 2.3, создайте базовую структуру, а затем продвигайтесь шаг за шагом

Симптомы 4–6 + механизмы 0–2 (любая комбинация симптомов)

Отсутствие институциональной базы

«Американские горки»

Погода за восемь лет в Ванлу — это именно этот случай. В первую очередь прочитайте полный пример из раздела 2.7, а затем вернитесь и продвигайтесь по разделам

Дополнительный шаг: вернитесь к меткам «засуха» и «наводнение» в первой части. Если «да» сосредоточено на метке «наводнение» — вы скользите в сторону ограничения, контролируете слишком сильно; если сосредоточено на метке «засуха» — контроль отсутствует, земля теряет влагу; если

«да» в обоих случаях не мало — вы уже находитесь в цикле чередования засухи и наводнений. Рассматривайте направление и степень выраженности вместе, только так поймёте, в какую сторону нужно скорректировать шкалу.

Рекомендации по использованию

Используйте в сочетании с самопроверкой «Порядок» из главы 1: «Порядок» — это каркас, «Контроль» — это погода — только когда каркас выправлен, погода может проявить себя;

Проводите по одному тесту в каждом квартале: эта таблица — ваш термометр, а каждое повторное тестирование — это новый показание. Записывайте изменения результатов, отслеживайте тенденции улучшения;

Не ограничивайтесь только первой частью: определение симптомов — это проблема, а механизм объясняет «почему»; только сочетание обеих частей позволит найти истинную причину проблемы;

Прочитав результаты диагностики, сразу переходите к соответствующему разделу о рычагах — 5 рычагов в этом разделе (2.3–2.6) решают вопрос «что делать», а пример в разделе 2.7 показывает, «как поступают другие».

2.3 Золотое правило управления: первая формула силы

В разделе 2.2 речь шла о погоде — в этом разделе речь идет о силе, которая у вас в руках. Управление похоже на сжатие пружины: если не прикладывать усилия вообще, пружина не растянется, и система развалится; если приложить усилие, превышающее предел её прочности, она либо оттолкнет вашу руку, либо будет сдвлена до потери упругости. Это усилие, прилагаемое к системе, и есть сила управления (имеется в виду сила, прилагаемая к системе, а не самоконтроль руководителя — в данной книге термин «сила» всегда относится к первому значению).

Сначала вывод, потом шкала.

Золотое правило управления: управляющая сила должна быть больше нуля и не превышать несущую способность системы.

В виде неравенства это выглядит так:

[4]

Две границы, два варианта гибели:

Сила управления = 0: отсутствие притока энергии, порядок работает вхолостую, энтропия системы растёт — распад системы — лишь вопрос времени.

Сила управления > несущая способность: работа под избыточным давлением, отторжение системы — внешнее под-

чинение, фактическое уклонение, утечка талантов, перенос принятия решений на более высокий уровень. При чрезмерном давлении пружина либо теряет упругость, либо отталкивает вас.

Ключ — в правой переменной: что такое несущая способность системы?

Несущая способность системы: максимальная сила контроля, которую система может принять без возникновения серьезных побочных эффектов. Она не является фиксированной и определяется четырьмя факторами:

Определяющие факторы

Признаки высокой несущей способности

Признаки низкой несущей способности

Прозрачность информации

Обмен данными, видимость отклонений

Информационные «островки», контроль только вручную

Компетентность команды

Члены команды способны самостоятельно выявлять и исправлять ошибки

Необходим многоуровневый контроль

Культура доверия

При возникновении ошибки сначала устраняют послед-

ствия, а потом выясняют причины

При ошибке сначала перекладывают ответственность, все принимают оборонительную позицию

Зрелость процессов

На ключевом пути должны быть защитные барьеры

Отсутствие защитных барьеров — приходится полагаться только на утверждения

Обратите внимание на следующий вывод: при одинаковой силе контроля в системах с разной несущей способностью эффект будет совершенно разным. Именно поэтому прямое копирование систем управления других компаний почти всегда заканчивается провалом — вы копируете их силу контроля, но не их несущую способность.

Коэффициент контроля: шкала для самопроверки

Сопоставив силу контроля и несущую способность, получаем коэффициент, который можно оценить:
(; метод оценки см. в разделе 2.6 «Рычаг 3»)

Интервал г

Состояние

Типичные проявления

Управленческие действия

Подозрение на недостаточную загрузку

Отсутствие калибровки, повторяющиеся проблемы аналогичного характера, рассеянность команды

После подтверждения диагноза ввести минимальный контроль (см. ниже)

Переходный период

То строгий, то мягкий подход, в зависимости от человека: старых сотрудников не трогают, а новичков контролируют до мелочей

Распределение по уровням риска, см. ниже

«Золотой диапазон»

Есть четкое направление и пространство для самостоятельности; отклонения возникают, но быстро устраняются

Сохраняем и перенаправляем управленческие усилия на повышение пропускной способности (см. ниже)

Зона перегрузки

Распространение процедур утверждения, внешнее подчинение при фактическом обходе правил, полный перенос принятия решений на более высокий уровень

Упростить процедуры утверждения, повысить точность (2.4), делегировать полномочия — сначала сократить, затем скорректировать

Выравнивание по уровням: одно и то же число не может регулировать два разных сценария

Эта шкала ориентирована на основную деятельность. «Золотой диапазон» (0,7–0,9) предназначен для сценариев, где цена ошибки высока — основная деятельность, финансы, безопасность, внешние обязательства. Для сценариев с низким риском (внутренние инструменты, правки текстов, стандартные ответы) принудительное поддержание уровня выше 0,5, напротив, приводит к перегрузке: затраты на контроль, которые вы тратите на «исправление одной фразы в тексте», превышают убытки, которые может повлечь за собой ошибка.

Поэтому правильный подход заключается не в поиске единого показателя для всей организации, а в дифференцированном балансировании: для сценариев с высоким риском калибровка должна быть выше 0,7, а для сценариев с низким риском можно смело снижать показатель ниже 0,5 — в этом случае нижнюю границу определяет не число, а пороговое значение (см. 2.6 «Третий рычаг»): четко прописано, при появлении каких сигналов отклонения необходимо немедленно восстановить интенсивность контроля.

Другими словами: недогрузка определяется в два этапа

— скрининг с помощью коэффициента и подтверждение диагноза по симптомам. $r < 0,5$ — это лишь подозрение: если значение низкое, но повторяющихся потерь нет, подозрение снимается, и это считается эффективностью; только если значение низкое и аналогичные проблемы повторяются, недогрузка подтверждается. После подтверждения диагноза также применяется минимальное управление: проверка одного ключевого узла + один информационный канал — при недостаточной нагрузке не хватает энергии, а не ограждения. (В зоне перегрузки не требуется двухэтапной проверки — симптомы отторжения из-за избыточного давления обязательно присутствуют, именно поэтому только в случае недостаточной нагрузки нужно «смотреть на симптомы, а не на значения».)

0,5–0,7 — это не «бессмысленный промежуток», а наиболее реальное состояние большинства организаций — проблема никогда не заключается в том, что само соотношение попадает в этот диапазон, а в том, что организация колеблется между высоким и низким уровнями (именно так обстоит дело с компанией «Qidian Technology», упомянутой в начале этой главы). Решением для переходной зоны является разбивка по сценариям, а не поиск «единого для всех» уровня интенсивности.

Пример: 20 % свободного времени в Google — невидимый контроль

Инженеры могут посвящать примерно одну пятую рабочего времени проектам по собственному выбору, связанным с Google, и для этого не требуется никакого предварительного одобрения — это их право по умолчанию. На первый взгляд это кажется исчезновением контроля. Но если приглядеться к структуре этой системы: проект должен быть «наиболее выгодным для Google» (граничный контроль, по словам Брина); чтобы результаты превратились в продукт, необходимо убедить высшее руководство компании — например, Gmail проработал два с половиной года, прежде чем получил разрешение на запуск (контроль качества, установленный на этапе запуска, а не в процессе работы).

Контроль никуда не исчез — он был перенесен на этап установления границ и контрольных точек. Высокая несущая способность Google (самотивация ведущих специалистов, прозрачная информационная среда, отлаженный механизм принятия решений о запуске) позволяет компании осуществлять контроль с помощью такого низкозатратного и высокоточного подхода, как «установление границ и контрольных точек», вместо дорогостоящего и малоточного подхода, основанного на «личном контроле и утверждении». Это приводит к противоречащему интуиции выводу: луч-

ший контроль часто выглядит как отсутствие контроля. Контроль не исчез, а переместился из самого процесса на этап, предшествующий ему — именно это и является темой раздела 2.5.

2.4 Четыре элемента контроля: когда усилий недостаточно, сначала нужно выявить слабые места

«Золотое правило» отвечает на вопрос о «верхнем пределе интенсивности». Однако на практике ещё больше сбивает с толку то, что интенсивность и результат не совпадают: кто-то даёт многократные указания, но дело с места сдвигается с места; кто-то лишь слегка подталкивает, и отклонение сразу исправляется.

Почему интенсивность и результат не пропорциональны? Потому что способность к контролю не является единичной переменной. Эффективный контроль определяется произведением четырёх элементов — если любой из них приближается к нулю, то даже при максимальной силе остальных трёх результат будет равен нулю:

Фактор

Значение

Симптомы «слабого звена»

Действия по улучшению

Точность информации

Насколько точна и своевременна получаемая вами инфор-

мация о отклонениях

Управление «пожарным методом»: всегда узнаете последним

Единый источник информации, панели мониторинга в режиме реального времени, прямой канал связи с передовой

Интенсивность действий

Насколько интенсивны ваши меры вмешательства

Несмотря на многократные приказы, никто не действует

Сосредоточьтесь на ключевых точках, а не на всеобъемлющем подходе

Эффективность системы

Степень сохранения эффективности мер после их передачи по организационной иерархии

Наверху — политика, внизу — обходные пути

Сокращение уровней передачи информации, восстановление доверия, согласование интересов

Временное окно

Происходит ли вмешательство на ранней стадии проблемы

Момент всегда неподходящий: вмешаться — уже поздно, не вмешиваться — слишком рано

Превентивный контроль (см. 2.5), создание системы раннего предупреждения

Стоит еще раз взглянуть на эту таблицу в сопоставлении с разделом 2.3: интенсивность энергии — это сила, которой вы располагаете, а три остальных показателя отражают внутреннюю структуру несущей способности системы — точность информации соответствует прозрачности информации, а эффективность системы — культуре доверия и зрелости процессов. Умножение этих четырёх факторов — это разбор формулы из раздела 2.3: при одинаковой силе контроля в системе с более высокой несущей способностью эффект усиливается за счёт этих трёх факторов; в системе с низкой несущей способностью он утекает через «слабое звено».

Можно использовать аналогию с деревянным ведром: четыре фактора — это четыре доски, и вода вытекает через самую короткую из них. Поэтому порядок диагностики всегда следующий: сначала найти слабое звено, а затем скорректировать силу воздействия.

Пример: датчики на заводе Tesla

На традиционном заводе информация об аномальном моменте затяжки болта должна была передаваться по цепочке «рабочий → бригадир → контроль качества → инженерный отдел → руководство». При каждой передаче информация теряла часть своей значимости, и к моменту принятия руководством решения о вмешательстве партия брака уже успевала накопиться.

Решение Tesla заключалось не в усилении контроля (повышении интенсивности), а в использовании автоматизированного оборудования для непосредственного сбора данных с рабочих мест — в момент отклонения момента затяжки информация без пересказа одновременно поступает на экраны всех заинтересованных лиц.

Результат: для вмешательства практически не требуется «усилий». Ведь когда точность информации достаточно высока, отклонение само по себе сигнализирует о проблеме.

В этом и заключается смысл умножения четырёх факторов: с каждым повышением точности на одну единицу требуемая интенсивность усилий снижается на одну единицу. Направление управления заключается не в том, чтобы «управлять больше», а в том, чтобы — видеть точнее, а значит, контролировать меньше.

Самопроверка: из четырёх досок какая самая короткая?

Выберите один из процессов, которыми вы сейчас управляете, и оцените каждый из четырёх элементов по шкале от 1 до 10. Та планка, которая получила наименьшее количество баллов, и будет вашим следующим направлением — не усиливать контроль, а укрепить слабое место.

2.5 Три этапа управления: профилактика, корректировка в процессе, совершенствование после завершения

Помимо интенсивности и точности существует ещё одна переменная: когда осуществлять контроль.

Одно и то же действие по контролю, реализованное на разных этапах проблемы, приводит к кардинально разным затратам и результатам:

Момент

Ключевое действие

Затраты

Эффективность

Профилактика

Предотвращение возникновения проблем

Низкие (однократные затраты на разработку, долгосрочная выгода)

Коренное устранение

Корректировка в процессе

Минимальная корректировка на начальной стадии

Средний (требует постоянного внимания)
Своевременное ограничение убытков

Усовершенствование после события
Обучение на ошибках
Высокий (убытки уже понесены)
Превращение потерь в выгоду

Большинство руководителей тратят 80 % своих усилий на две последние стадии — тушение пожаров и анализ, — но упускают из виду ту стадию, которая дает наибольшую отдачу. Приоритеты просты: до события > во время события > после события. Это не значит, что последующий этап неважен — напротив, именно он является единственной возможностью для «обучения». Истинный смысл заключается в том, что после каждого события должно быть сформулировано новое правило, действующее до его наступления. Если анализ не приводит к выработке правил, то он бесполезен.

Превентивная защита: встраивание контроля в среду

Основная идея «превентивной защиты»: заранее закодировать правила в среду, отдельные элементы и систему, чтобы правильное поведение стало вариантом по умолчанию.

Автоматическое тестирование кодовой базы, блокировки, предотвращающие ошибки на конвейере, карточки по устранению неисправностей, доступные по сканированию штрих-кода рядом с оборудованием — их объединяет то, что ошибки физически невозможны или, если и возникают, то сами выявляются. Контроль встроен в среду, и присутствие менеджера больше не требуется.

Это похоже на вакцинацию: не лечение после заболевания, а заранее обеспечение иммунитета организма.

Корректировка в процессе: корректировка на ранней стадии

Даже при самом совершенном иммунитете проблемы всё равно возникают. Суть корректировки в процессе заключается в том, чтобы на ранней стадии с помощью минимально необходимого вмешательства скорректировать направление — проблема на ранней стадии требует лишь одного напоминания, а если её затянуть до стадии вспышки, потребуется целая кампания.

Дело не в том, чтобы «чем строже, тем лучше», а в том, чтобы «ровно настолько, насколько нужно». Это как вождение автомобиля: не нужно постоянно держать ногу на тормозе, достаточно слегка нажать на него, когда это необходимо.

Чтобы найти «идеальный баланс», задайте себе два вопроса: сколько энергии команды отнимают мои проверки, утверждения и отчеты? Какова вероятность возникновения проблем и насколько серьезны будут последствия, если я не буду осуществлять надзор? Если не уверены, присвойте оценку: серьезность последствий $\times$ частота ошибок — два-три узла с наибольшим производением и будут единственными местами, где стоит сосредоточить внимание (полный инструментарий для оценки рисков и сроков реагирования см. в разделе 2.6).

Уровень корректировки в процессе зависит от точности

информации (2.4): чем точнее оценка, тем мягче меры.

Пример: поэтапный мониторинг в Delta Airlines

В традиционном мониторинге авиационной безопасности на протяжении всего полёта используется одинаковая частота. Delta разбила процесс полёта на этапы в зависимости от риска: на стабильных этапах, таких как крейсерский полёт, частота мониторинга снижается, а на этапах с высоким риском, таких как взлёт и посадка, система автоматически переключается на высокочастотную выборку — надзор больше не распыляется равномерно, а сосредотачивается на узлах с наибольшим производением. Затраты на мониторинг значительно снизились, а раннее предупреждение стало ещё более оперативным.

Эволюция после события: превращение сбоев в модернизацию

Ущерб уже нанесён, и последний шанс — превратить потрясение в модернизацию системы. Ключевым принципом здесь является отсутствие поиска виновных: не задаётся вопрос «кто виноват», а «какие особенности конструкции системы позволили этой ошибке произойти».

Ведь если анализ ситуации превратится в собрание по поиску виновных, каждый инстинктивно станет скрывать информацию, и вы получите лишь отчет с заключением «причины не установлены». Отсутствие обвинений — это не снисходительность, а сохранение каналов передачи информации — именно в этом заключается принцип «прозрачной замены» 2.6.

Существует золотое правило в отношении затрат на устранение неполадок: их стоимость следует определять исходя из «потенциального максимального ущерба», а не из «уже понесенного ущерба». Если определять затраты исходя из уже понесенного ущерба, то на мелкие проблемы будет потрачено слишком много, а на крупные — недостаточно. Скандал с выбросами Volkswagen служит наглядным примером обратного подхода: на начальном этапе стоимость устранения неполадок была рассчитана исходя из «выявленных программных проблем», в результате чего счет вырос с несколь-

ких сотен миллионов долларов до нескольких миллиардов.

Пример: «мозговой центр» Pixar

Каждый раз, когда анимационный фильм Pixar достигает ключевого этапа, созывается заседание «мозгового центра»: группа опытных режиссёров и сценаристов просматривает черновой монтаж и безжалостно указывает на проблемы. Вся магия этого процесса заключается в одном правиле: «мозговой центр» только диагностирует, но не выписывает рецептов и, тем более, не обладает полномочиями — режиссёр вправе не принимать никаких предложений. Поскольку нет полномочий, нет и защиты; а без защиты проблемы могут быть полностью раскрыты. «Игрушки 2» — из посредственного сиквела, предназначенного для прямого выпуска на видеокассетах, после диагностики «мозгового центра» был полностью переписан и в итоге стал классикой истории кино.

Самопроверка: три вопроса

Ясно ли определены ваши узлы высокого риска (те два-три, где произведение риска максимальное)? Часто ли вы замечаете предупреждающие сигналы до того, как происходит ошибка? После последней серьезной ошибки вы спрашивали: «Кто виноват?» или «Какая конструкция позволила этому произойти?»?

Если на все три вопроса вы ответили «нет», это означает, что вы тратите 80 % своих усилий на самые дорогостоящие моменты.

2.6 Три основных рычага: методы калибровки контроля, которые можно применить уже сегодня

Не нужно начинать всё с нуля. У большинства менеджеров наблюдаются три основных «болезни» управления: зависимость от утверждений (при появлении проблемы сразу добавляется этап утверждения), замена доверия проверками (проверка каждой мелочи) и универсальный подход (одинаковые стандарты контроля для всех процессов). Лекарство заключается в следующих трёх рычагах — выберите по одному: устранили самый дорогостоящий механизм контроля, замените ручной контроль более экономичным и с помощью экспериментов определите оптимальную степень контроля.

Выберите один рычаг и приступайте к делу уже сегодня.

Рычаг № 1: сокращение количества разрешений

Проблема: утверждение — самая дорогостоящая форма контроля — оно отнимает время как у заявителя, так и у утверждающего лица, при этом его точность крайне низка (утверждающее лицо зачастую не разбирается в ситуации лучше, чем заявитель).

Действие: выберите цепочку утверждений, с которой вы работаете чаще всего, и задайте по каждому узлу три вопроса:

Какой конкретный риск предотвращает этот узел? (Если не можете ответить — удалите)

Соответствует ли отношение «вероятность наступления этого риска × убыток» затратам на каждое одобрение? (Если нет — удалите)

Можно ли заменить его более дешёвым механизмом контроля — регистрацией, выборочной проверкой, правилами, действующими до совершения действия? (Можно — замените)

Ваши действия: на этой неделе выберите один случай утверждения с «низким риском и высокой частотой» (например, закупки на небольшую сумму, внесение изменений во внутренние документы) и перейдите с «предварительного утверждения» на «последующее уведомление + выборочную

проверку». Объявляя команде о новых правилах, поясните, что те случаи, которые вы оставили в прежнем порядке, являются исключениями.

Признак успеха: через две недели среднее время обработки данного вопроса сократится более чем на 50 %, при этом риски, от которых он изначально должен был защищать, не возникнут.

Рычаг № 2: Замена прозрачностью

Проблема: Большинство проверок и отчетов — это попытка «ручным» способом восполнить недостаток информации. А как только информация становится прозрачной, проверки теряют смысл.

Действие: каждый раз, когда вы собираетесь «добавить проверку/отчет/регулярное совещание», сначала спросите себя: можно ли заменить это прозрачностью? — Создайте общедоступную доску, предоставьте доступ к данным, настройте автоматическое напоминание, а затем отмените эту проверку.

Ваше действие: выберите один из тех отчётов, которые вы получаете каждую неделю, но никогда не читаете до конца, замените его методами обеспечения точности информации из пункта 2.4 (доска в режиме реального времени или автоматическая сводка), а затем отмените этот отчёт.

Признак успеха: через месяц отчет отменен, а скорость поступления информации об аномалиях не снизилась — она даже увеличилась.

Это и есть активная версия механизма «безответственности» из пункта 2.5: «безответственность» — это не блокировать информационные каналы, а «прозрачная замена» — это активно совершенствовать их. Когда каналы прочищены, проверки естественным образом отпадают.

Рычаг № 3: эксперимент с минимальным контролем

Проблема: насколько следует ослабить контроль? Споры не дают ответа, а эксперименты — да.

Действия:

Выбрать задачу с низким риском и высокой частотой выполнения (например, изменения во внутренних инструментах, стандартные ответы клиентам)

Определите её текущее положение с помощью интервалов соотношений из пункта 2.3 (в большинстве случаев она окажется в зоне перегрузки или переходной зоне)

Снизьте уровень контроля на одну ступень: перейдите с еженедельных проверок на раз в две недели, с утверждения — на уведомление, с поэтапного подтверждения — на самостоятельное принятие решений — но сохраните проверки на ключевых этапах, сосредоточившись только на двух-трех этапах с наибольшим значением риска (серьезность × вероятность, см. раздел 2.5)

**Установите пороговый уровень:
при появлении каких сигналов
отклонения следует немедленно
восстановить прежнюю
степень контроля? (Запишите
это и сообщите команде)**

Наблюдайте в течение двух недель. В течение этого периода один раз спросите исполнителей: «После ослабления контроля вы чувствуете, что вам дали больше свободы, или что вас сковали?»

Ваши действия: на этой неделе запустите первый эксперимент. Если пороговое значение сработало, восстановите прежнюю интенсивность и зафиксируйте причину — это не провал, а реальные данные о несущей способности, которые вы получили за две недели. Если пороговое значение не сработало, закрепите снижение интенсивности и переходите к следующему заданию.

Признаки успеха: в течение месяца завершите два эксперимента, закрепите по крайней мере одно снижение интенсивности, при этом чувство самостоятельности исполнителя должно заметно повыситься.

Такие формулировки в признаках успеха для каждого ры-

чага, как «более половины» и «в течение месяца», — это приблизительные ориентиры, помогающие определить направление, а не обязательные условия выполнения — в вашей ситуации правильное направление уже является успехом.

Самопроверка: к какому типу относится ваша «болезнь контроля»?

Просмотрите свой график за прошлую неделю: если большую часть занимают утверждения — это «зависимость от утверждений»; если — проверки и отчеты — это «доверие через проверку»; если ко всем делам команды применяется один и тот же подход — это «универсальный подход». Найдите соответствующий пункт и воспользуйтесь соответствующим рычагом.

2.7 Полный пример: «Американские горки контроля» в компании Qidian Technology (Комплексный адаптированный пример)

Явление: восстановление порядка (Глава 1). Через год штат «Qidian Technology» расширился до 220 человек. Для изменения цвета одной кнопки требовалась подпись технического директора, и сотрудники жаловались, что «заполнять формы приходится чаще, чем писать код». Ван Лу попыталась ослабить контроль, и отдел продаж сразу же пообещал невыполнимые сроки сдачи, в результате чего версия с серьезными дефектами была запущена в эксплуатацию. Компания трижды колебалась между циклами «ужесточение — жалобы — ослабление — инцидент», не находя точки остановки.

Один из технических директоров сказал: «Мы не знаем, что делать сейчас. На прошлой неделе генеральный директор сказал: „Всё зависит от потребностей клиентов“, а на этой неделе — „Надо действовать по плану“».

Прежде чем приступить к диагностике, сдадим пропущенный тест № 1.2: повторим самопроверку порядка — показатель «рыхлости» снизился с 3 галочек до 1, а показатель «уплотнения» вырос с 0 до 2. Земля больше не растрескива-

ется, но незаметно твердеет — «упрочненная» версия погоды представлена в списке ниже.

С. Диагностика по погодным условиям:

Медицинский осмотр по «золотому правилу»: коэффициент контроля резко колеблется, никогда не стабилизируясь в «золотом диапазоне» — перегрузка и недогрузка одновременно присутствуют в разных подразделениях: основные бизнес-направления перегружены (выше 0,9), а внутренние инструментальные направления, напротив, недогружены (ниже 0,5)

Диагностика своевременности: контроль почти полностью сосредоточен на корректировке в процессе (проверки по принципу «тушения пожаров»), а профилактика перед событием близка к нулю

Оценка по четырём факторам (1–10 баллов): точность информации — 3 балла, интенсивность усилий — 4 балла, эффективность системы — 3 балла, временное окно — 4 балла — слабым звеном является точность информации, а не интенсивность усилий

Процесс вмешательства:

Этап

Соответствующий принцип

Действие

Цель

1–2-я недели

Сокращение процедур утверждения (2.6)

Создание «списка низкорисковых операций» (изменения во внутренних инструментах, корректировка текстов, мелкие закупки) — переход от утверждения к регистрации; сокращение уровней утверждения в основной деятельности с 5 до 2

Снижение нагрузки в перегруженных подразделениях

3–4-я недели

Повышение прозрачности (2.6)

Создание табло в режиме реального времени для отслеживания потока утверждений (позволяющего сразу видеть, кто на что ждет и где происходит задержка), отмена напоминаний о просроченных делах и трех экземпляров рутинных еженедельных отчетов

Устранение недостатков в точности информации

5–8-я недели

Упреждение проблем (2.5)

Разделение «ежемесячной генеральной проверки» на раннее предупреждение о зарождающихся проблемах на ключевых этапах (автоматические уведомления об аномалиях), преобразование результатов постфактумного анализа в правила для применения до возникновения проблем

Переход от «тушения пожаров» к «иммунитету»

9–12-я недели

Эксперимент с минимальным контролем (2.6)

Полное внедрение системы «пороговых значений» во всех внутренних инструментах: при отсутствии предупреждающих сигналов поддерживать низкий уровень контроля

Калибровка зон недостаточной нагрузки

Результаты:

4-я неделя: один из менеджеров по продажам сказал: «Раньше мне приходилось ждать три дня, чтобы получить одобрение на цвет одной кнопки, а теперь решение принимается менее чем за полдня. Чувствую, что мне доверяют». Показатель NPS сотрудников вырос с -20 до +15 (примечание: NPS — это показатель чистой рекомендации, а не процент)

8-я неделя: средняя продолжительность утверждения сократилась с 3 дней до 4 часов; общее время подготовки еженедельных отчетов сократилось на 60%; уровень дефектов при запуске не вырос — того, чего все так боялись, — «как только отпустят, сразу начнется хаос», — не произошло

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.