

Георгий Наумов

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АДАПТИВНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Москва

2017



СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение	3
2. Живые системы и их свойства	6
3. «Живая» бизнес-система	12
3.1. <i>Формирование сетевой автопоззной структуры бизнес-системы</i>	12
3.2. <i>Обеспечение открытости вовне и поддержание самоидентичности сети</i>	30
3.3. <i>Обеспечение сопряжения со внешней средой</i>	33
3.4. <i>Формирование механизмов организационного самообучения</i>	48
4. Признаки адаптивной бизнес-системы	52
5. Список литературы	60

1. ВВЕДЕНИЕ

Мы можем сделать только одно: внимательно наблюдать, оставаться открытыми и готовыми двигаться вперед. Расставание с иллюзией, что мы можем предвидеть будущее, - великий раскрепощающий импульс. Все, что мы можем, - это научиться реагировать. Цель стратегии как раз и состоит в создании такой способности.

Лорд Джордж Браун CEO BP

Нарастающие темпы изменений и ужесточающаяся конкуренция требует от компаний формирования более эффективных подходов к управлению деятельностью, в связи с чем вопросы развития систем управления оказываются в фокусе внимания руководителей все большего количества организаций.

Ставя задачу повышения эффективности системы управления, руководители компаний предполагают добиваться как большей эффективности в текущих периодах, так и устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

При этом ключевым является вопрос о том, как обеспечить формирование системы управления, позволяющей организации успешно трансформироваться и сохранять жизнеспособность в условиях нарастающего темпа изменений во внешней среде и наступления периодических внешних шоков.

Ответ на этот вопрос в настоящей книге дается в виде описания подходов, направленных на повышение адаптивности организаций, снабженных примерами их практической реализации. Исследование, с результатами которого Вы ознакомитесь в данном труде, проводится в контексте «живой» бизнес-системы и опирается на представления о паттерне, свойствах и механизмах развития живых систем, сформированных в рамках системной биологии и синтетической теории эволюции.

Я выделяю адаптивность среди множества других свойств бизнес-систем по той причине, что в условиях ускоряющихся изменений, когда границы отраслей «размываются», а степень их взаимовлияния растет огромными темпами, ставки на предвидение и контроль изменений, бывшие основной парадигмой взаимодействия со внешней средой в предыдущую эпоху, теперь являются проигрышными, и, чтобы выжить в стремительно изменяющейся среде, организациям необходимо научиться меняться с такой же скоростью, с какой меняется их бизнес-окружение.

Как сказал по этому поводу Джэк Уэлч: «Если скорость изменений вовне превышает скорость изменений внутри, это значит, что кончина организации уже не за горами».

Поэтому организации, которые хотят жить в будущем, а не умереть в настоящем, должны учиться адаптироваться к изменениям во внешней среде в непрерывном режиме. Это означает что характер взаимодействия организации и внешней среды должен перейти в формат непрерывного сопряжения и непрерывных изменений организации в ответ на изменения во внешней среде – это как раз тот механизм взаимодействия со внешней средой, который изначально присущ живым системам.



Вот почему все чаще представители академического и бизнес-сообщества говорят об адаптивности не в «механистическом» контексте (вовремя увидев препятствие или возможность, подрегулировать курс корабля), а в «живом» контексте, основанном на принципах самоорганизации биологических систем.

Об этом, в частности пишет Ицхак Адизес, сравнивая бизнес-систему с живым организмом, который должен быть в балансе/состоянии высокой внутренней интеграции, чтобы успешно переживать кризисы [«Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию», 2009].

Об антихрупкости, как о наивысшем проявлении адаптивности живых систем – способности улучшаться, становясь сильнее, при воздействии стрессоров - говорит Насим Талеб [«Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса», 2012].

В числе первых о необходимости построения организаций, восприимчивых к изменениям и способных на них эффективно реагировать в контексте живых систем, заявили Кристофер Мейер и Стэн Дэвис [«Живая организация. Компания как живой организм», 2006].

Адаптивность бизнес-систем, как способность самоорганизовываться и перестраиваться при определенных изменениях во внешней среде, целесообразно обсуждать именно в контексте живых систем, поскольку опыта обеспечения адаптивности жизнью накоплено более чем достаточно.

Надеюсь, что чтение данной работы не слишком утомит Вас, глубокоуважаемый читатель, теоретическими выкладками (объем которых я стремился сократить насколько возможно) и

приведет к формированию понимания того, как сделать Вашу организацию более адаптивной, обеспечив ее долгосрочное устойчивое развитие.

Некоторые факты об авторе:

- Основатель и руководитель консалтинговой компании «АСТ Консалтинг» (<http://ASTconsulting.ru>);
- Кандидат физико-математических наук (Ph.D.) со специализацией в области математической теории управления;
- Доктор делового администрирования (Doctor of Business Administration);
- Эксперт Европейского Фонда Качества Менеджмента (European Foundation of Quality Management);
- Реализовал несколько десятков проектов в области разработки стратегий, а также оценки и развития систем управления в целом и подсистем процессного управления для ряда организаций, в числе которых особенно хотелось бы выделить компании «ТехноНИКОЛЬ», «Coca-Cola HBC Eurasia», ГК «Стандартпарк», ГК «IEK», «РТИ им. Академика А.Л. Минца» и ТПК «Седрус».

2. ЖИВЫЕ СИСТЕМЫ И ИХ СВОЙСТВА

Изучение живых систем, как отдельная область знаний, достаточно активно развивается в последние годы, но основной фокус внимания в данной области знаний, что логично, смещен в область возникновения и развития биологических организмов и их природных сообществ (экосистем).

Когда мы начинаем рассуждения на тему целенаправленного управления развитием бизнес-системы в логике «живой» системы, первое, что необходимо определить и зафиксировать – желаемые системные свойства. Это поле рассуждений является необъятным по самой своей сути, поскольку терминов/критериев, в которых могут формулироваться эти свойства, потенциально существует огромное множество. Но, в силу базового «живого», а, как следствие, и эволюционного, контекста, все они в итоге будут сосредоточены вокруг следующих характеристик:

- Жизнеспособности;
- Развития.

При этом возникает один тонкий аспект, на который необходимо обратить внимание: когда мы говорим о развитии, мы, во многом, подразумеваем повышение жизнеспособности. Но, если мы посмотрим на бизнес-систему не только как на живую, но и как на разумную, то здесь возникает иная составляющая развития, возникающая в ментальной плоскости и уходящая корнями в вопросы о смысле существования организации. Поэтому характеристики жизнеспособности и развития не тождественны друг другу, но имеют глубокую взаимосвязь, которая может быть выражена в следующей базовой постановке вопроса:

Как обеспечить желаемое развитие организации в пространстве смыслов, поддерживая и укрепляя при этом ее жизнеспособность?

В то время как развитие организации в пространстве смыслов есть постоянное осмысление организацией своего предназначения и обеспечение движения в направлении реализации этого предназначения, жизнеспособность бизнес-системы представляет собой сложный комплекс, требующий детального обсуждения.

Нассим Талеб выделяет живые системы с точки зрения центрального системного свойства – способности улучшаться под воздействием стрессоров. В то время как состояние механической системы под воздействием стрессоров ухудшается (по сути система «дряхлает» после каждого стрессового воздействия), состояние живой системы, базирующейся на механизмах адаптивности, может улучшаться при стрессовых воздействиях, ограниченных по силе и времени воздействия.

Одним из примеров, который приводит Талеб, является механизм наращивание мышечной массы человеком: на месте разрушенных под воздействием высоких нагрузок мышечных волокон нарастают новые, в количествах, превышающих разрушенные.

Другим примером антихрупкости является укрепление иммунной системы, когда организм становится более защищенным после перенесенного инфекционного заболевания. Пример иммунной системы очень показателен с точки зрения того, что, по сути, иммунная система постоянно самообучается. Самообучение же является одним из ключевых свойств любой живой системы [Фритьоф Капра «Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем», 2003].

Способность наращивать позитивные свойства под воздействием умеренных по силе и ограниченных по времени факторов-стрессоров Талеб обозначает термином «антихрупкость», противопоставляя его свойству хрупкости (когда свойства системы ухудшаются в результате воздействия стрессоров) и отделяя его от понятия неуязвимости (способности противостоять стрессорам без изменения своих свойств).

Вводя понятие антихрупкости и рассуждая о важности данного свойства, Талеб, однако, не задается вопросами природы самой антихрупкости, постулируя лишь сам факт того, что данное свойство присуще живым организмам и, далее, пытаюсь проводить аналогию между антихрупкостью и опциональностью в приложении к бизнес-решениям.

Нам же, для формирования понимания того, как обеспечить антихрупкость бизнес-системы, необходимо продолжить рассуждения далее, переходя в область теории живых систем, и понять природу механизмов, обеспечивающих позитивные трансформации при воздействии стрессоров, для чего необходимо понять логику трансформаций живых систем в контексте их структурных особенностей.

Для описания паттерна живых систем чилийскими учеными Умберто Матураной и Франциско Варелой была создана концепция автопоэза: «авто-» означает «само-», а «поэз» - «созидание», таким образом «автопоэз» означает «самосозидание» [Фритьоф Капра «Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем», 2003].

Матурана и Варела определяют паттерн любой живой системы как автопоэзную сеть, в которой каждый элемент участвует в создании или трансформации других элементов. То есть, автопоэзная сеть есть система, непрерывно воспроизводящая саму себя: она создается своими компонентами и, в свою очередь, создает эти компоненты.

Поскольку каждый компонент автопоэзной сети производится/трансформируется другими компонентами этой же сети, такая система является организационно замкнутой. Организационная замкнутость не означает полной закрытости системы для внешней среды: она

открыта по отношению к потокам энергии и материи. Организационная замкнутость означает, что живая система является самоорганизующейся: ее порядок и поведение не обусловлены окружением, но определяются самой системой.

Важной особенностью автопоэзной системы является то, что, в силу организационной закрытости, система сама определяет свои границы. Примерами автопоэзных сетей являются экосистемы, биосфера в целом и, с другого конца размерной шкалы, живая клетка. При этом живые клетки, будучи сами по себе автопоэзными системами, в процессе эволюции начали объединяться в бОльшие автопоэзные системы, в результате чего возникли формы жизни более высокого уровня сложности: протисты, растения, грибы и животные.

В основе концепции автопоэза ключевую роль играет феномен обратной связи, вносящий нелинейность в причинно-следственные взаимоотношения, в результате которой элементы систем переходят к динамическому взаимодействию, в ходе которого они создают и трансформируют друг друга. В результате такого взаимодействия, в частности, в системе могут самостоятельно возникать новые формы порядка.

Самоорганизация, т.е. возникновение новых форм порядка внутри системы, основанных на многочисленных петлях обратной связи, структура которых определяется внутренней логикой системы, а не в характером воздействий внешней среды, является важной особенностью живых систем.

Американский физик Фритьоф Капра для описания механизмов возникновения новых форм порядка в живых системах в своей книге «Паутина жизни» обращается к теории диссипативных структур бельгийского физика и физикохимика Ильи Пригожина, говоря о том, что при реализации паттерна автопоэзной сети всегда формируется диссипативная структура [Фритьоф Капра «Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем», 2003].

Изначально понятие диссипативных структур было введено для описания поведения энергетически открытых физических и химических систем, находящихся вдали от состояния термодинамического равновесия. В таких системах могут спонтанно возникать упорядоченные структуры, устойчивость которых обусловлена притоком энергии извне и способностью к ее диссипации (рассеиванию в окружающую среду).

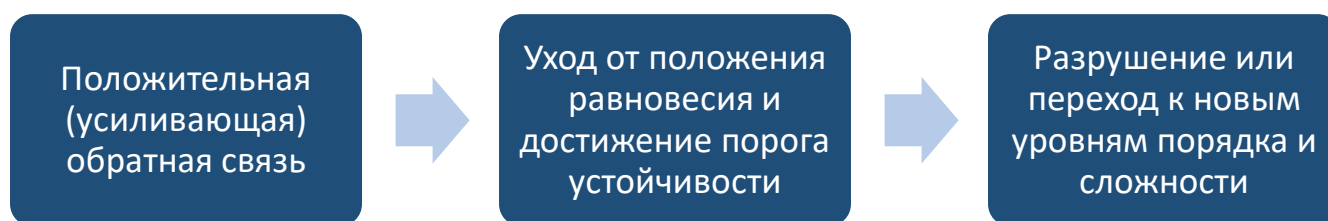
Простым примером диссипативных структур являются ячейки Бенара – упорядоченные структуры, возникающие при определенных условиях в нагреваемых жидкостях, а более сложными - лазеры и реакция Белоусова — Жаботинского.

Диссипативные системы способны уходить все дальше и дальше от состояния равновесия через последовательные бифуркации (структурные перестройки). Точками бифуркации при этом

являются точки потери устойчивости, достигаемые через механизмы положительной (усиливающей) обратной связи. В этих точках диссипативная структура может либо разрушиться, либо перейти к новому состоянию порядка.

Автопозная система, будучи диссипативной структурой, претерпевая периодические структурные изменения, сохраняет при этом сетевую организацию. Толчками для структурных изменений в системе являются акты ее взаимодействия со внешней средой.

Удивительным и новым здесь является то, что усиливающая обратная связь – «вразнос» - которая всегда считалась разрушительной в механике и кибернетике, в диссипативных структурах может оказываться источником структурных перестроек и возникновения новых уровней порядка и сложности.



Вот что по этому поводу пишет Фритьюф Капра:

Важнейшим свойством этих циклов является то, что они действуют не только как самобалансирующие, но и как самоусиливающие петли обратной связи, способные толкать систему все дальше и дальше от равновесия, пока она не достигнет порога устойчивости. Этот порог называется точкой бифуркации, или точкой неустойчивости; в таких точках могут спонтанно возникать новые формы порядка, полагая начало развитию и эволюции.

История развития жизни в этом контексте, является последовательностью возникновения все более сложных живых систем через бифуркации (а не случайные мутации), ряд которых успешно проходило фильтр эволюционного отбора, другие же исчезали.

Важным моментом здесь является то, что окружение лишь инициирует структурные изменения, но не определяет и не направляет их – характер изменений определяется самой системой и, в частности, историей ее предыдущих изменений, которые влияют на то, по какому из множества возможных вариантов трансформации система пойдет в точке бифуркации. Более того, живая система сама определяет то, какие именно внешние возмущения инициируют ее структурные изменения, а какие нет.

Ввиду того, что направления изменений живой системы в очередной точке бифуркации зависят от истории ее предыдущих изменений, фактически изменения системы в процессе сопряжения

со внешней средой приводят к накоплению опыта. Данный факт привел Матурану и Варелу к созданию теории Сантьяго, согласно которой структурные изменения в живой системе как реакции на изменения во внешней среде представляют собой акты познания. «Живые системы — это когнитивные системы, а жизнь — это процесс обучения» - говорит по этому поводу Матурана, а Варела описывает познание как «воплощенное действие».

То есть, сопрягаясь с внешним окружением и осуществляя структурные перестройки, живая система обучается и самообучение есть неотъемлемое свойство (имеющее характер процесса), присущее взаимодействию живой системы с окружающей средой.

Говоря о живой системе мы, таким образом, говорим о самопорождающейся, самосохраняющейся, самоорганизующейся и самообучающейся сети. Такая сеть отличается исключительной гибкостью и адаптивностью, что позволяет системе эффективно реагировать на изменения в окружающей среде.

Механизм адаптивности в такой сети заключается в том, что определенные изменения во внешней среде запускают специфические структурные трансформации системы, и вся сеть реагирует на выбранное возмущение, перестраивая свои связи.

Феномен структурных перестроек живых систем (при воздействиях внешних стрессоров) с возникновением новых полезных свойств при таких трансформациях может рассматриваться как антихрупкость.

Подытоживая сказанное, живая система обладает следующими базовыми свойствами (см. Рисунок 1):

- *Она имеет сетевое устройство и обладает свойством автопоэза.* Живая система является многократно взаимосвязанной сетью, элементы которой, находясь в динамическом взаимодействии, создают и трансформируют друг друга;
- *Она открыта вовне и поддерживает самоидентичность при этом.* Живая система как открыта, так и закрыта — она открыта по отношению к потокам энергии и материи, но закрыта организационно. Через живую систему непрерывно протекают потоки энергии и материи, но она, находясь вдали от состояния равновесия, поддерживает устойчивую структуру и обеспечивает это посредством самоорганизации. Она взаимодействует с окружением, но это взаимодействие не определяет ее структуру – живая система сама определяет свою структуру и свои границы.
- *Она способна эффективно меняться в ответ на вызовы окружающей среды.* Живая система сопрягается с окружающим миром, осуществляя структурные перестройки, приводящие к возникновению новых уровней порядка и сложности, запуская изменения в

результате определенных взаимодействий со внешней средой. При этом система сама определяет при каких именно воздействиях трансформироваться и каково направление трансформации. Адаптивная живая сеть обладает высокой степенью гибкости, что позволяет ей эффективно реагировать на «стимулы», идущие от окружающей среды и иметь определенный запас прочности, чтобы не быть разрушенной при внешних возмущениях.

- *Она является обучающейся (самообучающейся).* Живая система, обладая свойством избирательной реакции и сама определяя то, в результате каких возмущений запускать структурные изменения и как конкретно реагировать на выбранное возмущение, обладает когнитивными способностями. В процессе структурных сопряжений и соответствующих перестроек она накапливает опыт, который во многом определяет направление ее дальнейшего развития. При этом «качество» накопленного опыта определяет ее жизнеспособность при трансформациях в ответ на очередные изменения во внешней среде.



Рисунок 1. Свойства живой системы

3. ЖИВАЯ БИЗНЕС-СИСТЕМА

Определив свойства живых систем, мы можем задаться вопросом о том, как эти свойства могут быть реализованы в бизнес-системах.

Данный вопрос имеет практический интерес, поскольку ответ на него приводит к пониманию структурных подходов, реализация которых приводит к возникновению высоко адаптивной и, как следствие, высоко жизнеспособной организации.

Бизнес-системы постоянно находятся под воздействием различных внешних стрессоров – действий конкурентов, изменений в отрасли, изменений в макросреде и рассуждая о подходах, которые определяют высокую адаптивность организации, обеспечивающую переход к новым уровням порядка и возникновению новых полезных свойств под воздействием стрессоров, мы фактически отождествляем адаптивность и антихрупкость.

Ниже мы рассмотрим способы реализации каждого из базовых свойств живых систем при построении/трансформации бизнес-системы.

3.1. ФОРМИРОВАНИЕ СЕТЕВОЙ АВТОПОЭЗНОЙ СТРУКТУРЫ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

Сетевое устройство организации подразумевает высокую степень децентрализации одновременно с наличием множественных эффективных связей подразделений друг с другом.

Сетевые организации обладают существенно большими адаптивными способностями нежели иерархические. Это обусловлено тем, что высокий уровень полномочий участников в децентрализованной организации позволяет быстро принимать качественные решения в силу отсутствия необходимости многоуровневых согласований (скорость принятия решений) и более высокой расположенности к инновациям (качество принимаемых решений).

Для перехода от иерархической структуры к сетевой необходимо снижать значение координации и контроля сверху, заменив их эффективными подходами к организации горизонтальных взаимодействий.

Трансформация компании из иерархической структуры в сетевую затрагивает следующие аспекты:

- Перестройку организационной структуры, включая формирование платформ и института лидерства для поддержки множественных взаимосвязей;
- Гармонизацию связей внутри сети;
- Формирование сильной культуры доверия и взаимопомощи.

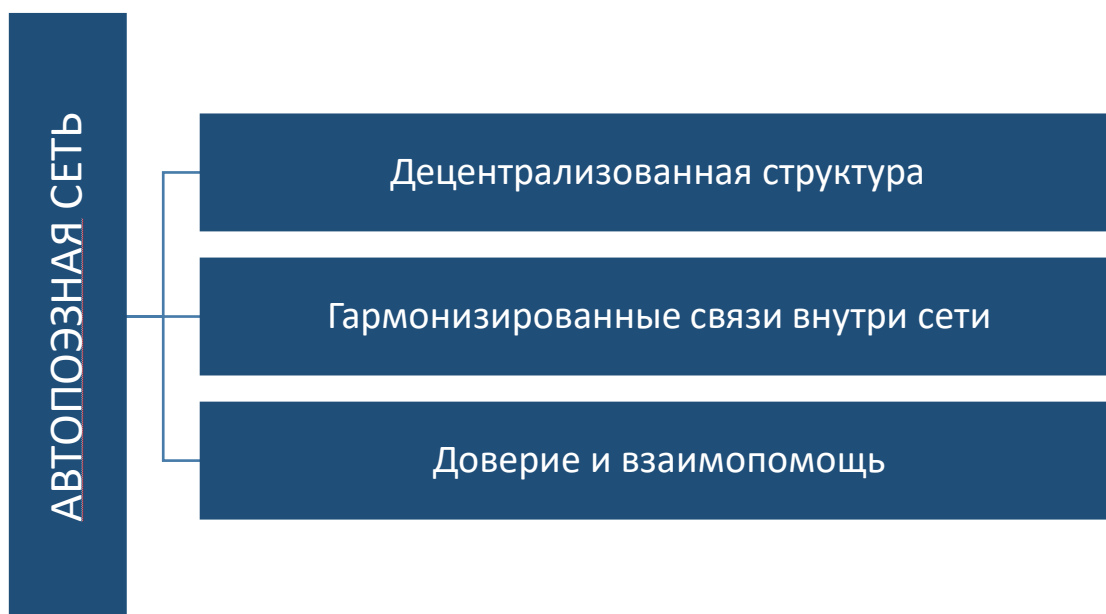


Рисунок 2. Формирование автопоэзной сетевой бизнес-системы

3.1.1. Организационная структура

Сетевая структура в чистом виде не позволяет обеспечить коммерциализацию деятельности, о чем Ори Брафман и Род Бекстрем пишут «В тот самый момент, когда вы добавляете в ваше уравнение собственность, все меняется: организация-морская звезда превращается в паука» [«Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров», 2011].

Вопрос о том, какая структура способна обеспечить достаточный баланс между креативностью и адаптивностью, с одной стороны, и возможностью коммерциализации, с другой стороны, привел Брафмана и Бекстрема к понятию гибридной организации, сочетающей в себе централизацию с децентрализацией.

Гибридная структура позволяет найти баланс между централизацией и децентрализацией, обеспечивая наилучшую позицию с точки зрения конкуренции и реакции на внешние изменения. В силу того, что чрезмерная централизация убивает креативность и адаптивность, а отсутствие какой-либо централизации не позволяет извлекать прибыль, точка баланса должна находиться в области достаточной степени децентрализации для формирования креативности и обеспечения адаптивности, и, в то же время, достаточной степени централизации для обеспечения капитализации. При этом необходимо отметить, что эта точка не статична и может со временем мигрировать в сторону большей или меньшей степени централизации.

Классическим примером преобразования иерархической организации в гибридную организацию второго типа считают преобразования General Electric из линейно-функциональной структуры в структуру, построенную по принципу стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Задолго до GE подобную трансформацию осуществил Коносукэ Мацусита в Matsushita Electric Industrial Co., Ltd, трансформировав структуру в дивизиональную, утверждая, что в такой структуре создаются условия для роста знаний, инноваций и эффективной коллаборации в условиях минимизированных (в отличие от линейно-функциональных структур) организационных барьеров, а также повышается степень ответственности менеджмента [Коносукэ Мацусита «Философия менеджмента»].

На текущий момент преобразование бизнес-систем по принципу выделения СБЕ является основным способом децентрализации компаний, повышающих адаптивность за счет автономизации бизнесов и повышения скорости реакций внутри них.

Но трансформация организации в совокупность СБЕ не означает разделение организации на абсолютно автономные и несвязанные формирования.

- 1) Перестройка компании по принципу СБЕ зачастую требует централизации ряда функций. Это происходит в ситуациях, когда качественная реализация функции требует специфических компетенций, которые нецелесообразно развивать на уровне каждой СБЕ, а также в ситуациях, когда централизация функции позволяет добиться существенной экономии на масштабе. Таким образом в структурах компаний возникают Общекорпоративные Центры Обслуживания (ОЦО). Такая централизация не снижает гибкости и адаптивности при условии, что:
 - в ОЦО выделяются вспомогательные, но не основные функции СБЕ;
 - ОЦО являются действительно центрами обслуживания, оказывающими СБЕ услуги на основании SLA (service-level agreement, соглашений об уровне сервиса) и являющимися подотчетными для СБЕ.
- 2) СБЕ, имеющие рыночную связанность (например, СБЕ, реализованные по продуктовому принципу, имеющие пересекающиеся группы потребителей, заинтересованные в комплексных решениях) должны иметь механизмы совместного формирования ценности для потребителя. Такие механизмы могут возникать в компаниях в виде внутрикорпоративных сетевых платформ.

Ярким позитивным примером подобной трансформации в российской бизнес-практике является история трансформации компании «ТехноНИКОЛЬ». В 2010-м году Компания, состоявшая на тот момент из двух больших подразделений со сложной и недостаточно адаптивной структурой, была реорганизована в семь СБЕ. На начальном этапе СБЕ самостоятельно поддерживали все операционные функции, что порождало ряд проблем:

- Не до конца эффективное использование ресурсов в силу дублирования идентичных функций;
- Необходимость клиентов, являвшихся покупателями продукции разных СБЕ, контактировать по отдельности с каждым из них;
- Затруднения в реализации логистической синергии;
- Недостаточная коллаборация при создании строительных систем, включающих в себя продукты различных СБЕ.

Для устранения данных проблем в составе Компании был выделен ряд ОЦО, которые на текущий момент трансформируются в сетевые платформы. Примеры двух таких платформ приведены на рисунках 3 и 4. Первая из платформ упрощает взаимодействие участников процессов поставок. Вторая платформа обеспечивает эффективное взаимодействие в процессе разработки строительных систем, включающих продукты разных СБЕ.

Деятельность всех общекорпоративных платформ спроектирована на основе учета потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и осуществляется на основании четко определённых принципов и SLA.



Рисунок 3. Платформа, упрощающая взаимодействие в системе «Заводы – Клиенты – Транспортные компании» в процессе поставок

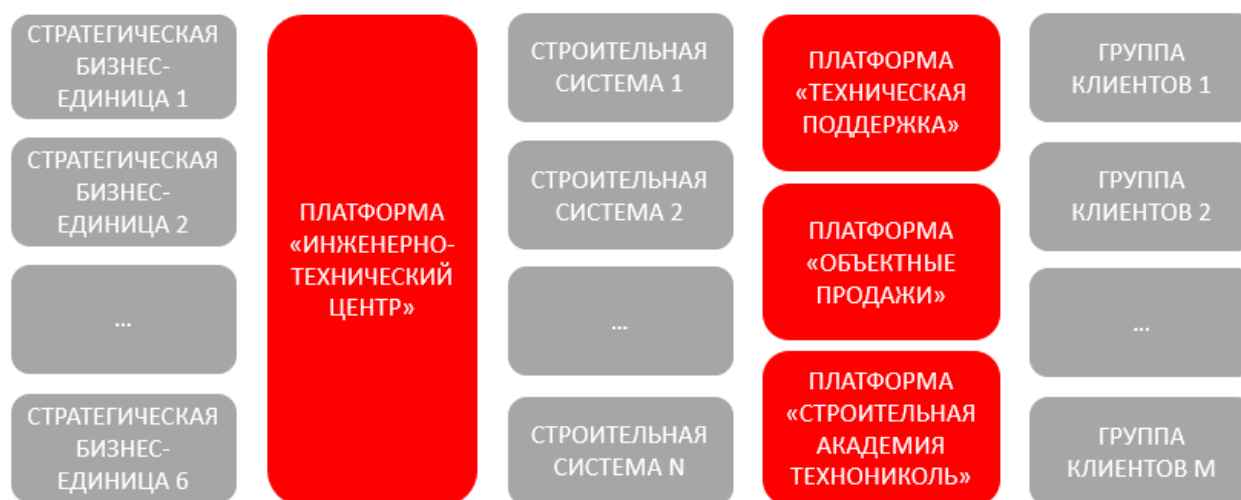


Рисунок 4. Комплексная сетевая платформа «Строительные системы», создающая эффективную инфраструктуру для перехода компании «ТехноНИКОЛЬ» из роли Комплектовщика в роль Поставщика решений

Владельцы общекорпоративных платформ осуществляют мониторинг результативности и эффективности деятельности на основании системы показателей и на регулярной основе раскрывают информацию о результатах деятельности перед заинтересованными сторонами.

Важным и зачастую критическим аспектом перехода к децентрализованной структуре является механизм перераспределения ответственности и полномочий внутри создаваемой сети. Зачастую компании пытаются решать эти вопросы в иерархической логике переопределения задач и обязанностей подразделений и отдельных сотрудников. Это порождает очевидные проблемы: в то время как элементы сети должны свободно взаимодействовать и, при необходимости, перестраивать связи и перестраиваться сами, жестко зафиксированные задачи и обязанности, напротив, «цементируют» связи и структуру.

Эффективным, по моему опыту, подходом к переопределению полномочий и ответственности является определение объектов управления каждого подразделения. Парадигма объектов управления существенно отличается от традиционного подхода, основанного на описании исполняемых функций и, поэтому, зачастую вопрос «Какими объектами Вы управляете?» или «Чем Вы управляете?» на начальном этапе ставит людей в тупик, и они просто начинают описывать свою деятельность в терминах регулярных операций.

Ответ же на вопрос «Чем я управляю?» и, далее, «Как я управляю?» заключается:

- в идентификации объектов, подвергающихся целенаправленной трансформации;
- в определении способов трансформации;

- в определении ключевых характеристик, измеряя которые можно делать суждения об успешности трансформаций;
- в совершенствовании способов трансформации на основе регулярного анализа предпринимаемых действий и достигаемых результатов.

Таким образом, трансформация организации в направлении сетевой структуры на первом шаге требует проведения редуccionного анализа бизнес-системы и выделения объектов управления на всех уровнях. На следующем же шаге должен возникнуть обратный процесс – синтез, в рамках которого должны быть идентифицированы и осознаны взаимосвязи объектов и реализован процесс их постоянной гармонизации.

3.1.2. Гармонизация связей внутри сети

Учитывая, что развитие любой бизнес-системы есть цепь непрерывных структурных изменений, а для успешности изменений необходимо обеспечивать структурное сопряжение всех подсистем организации, мы приходим к пониманию того, что в компаниях должны поддерживаться на высоком уровне внутриорганизационные коммуникации как способ координации внутри сети взаимодействия. И ключевая роль внутриорганизационных коммуникаций состоит именно в обеспечении координации.

Об этом, в приложении к биологическим системам, говорит Умберто Матурана, указывая на то, что общение - это не процесс передачи информации, а координация поведения живых организмов. Сказанное не означает того, что в процессе общения не происходит передачи информации, но указывает на ключевую цель этой деятельности – обеспечение координации.

Координация элементов бизнес-системы является критически важным, поскольку, в отсутствии горизонтальной согласованности сеть становится слабее и может разрушиться.

Руководители многих компаний в рамках, как правило, ежегодных циклов стратегического планирования занимаются координацией (гармонизацией) ключевых подсистем системы управления компании:

- Подсистемы целей;
- Организационной структуры (включая распределение полномочий и ответственности);
- Систем вознаграждения.

Однако, в силу того, что, в конечном итоге, организация представляет собой сеть процессов, являющихся основой создаваемой организацией ценности, гармонизации только трех вышеуказанных подсистем верхнего уровня недостаточно и необходимо обеспечить инструменты координации на уровне бизнес-процессов.

И здесь возникает необходимость в специальных координационных механизмах – специальных формах внутриорганизационных коммуникаций, которые позволяют устранять организационные барьеры, разрушающие внутреннюю согласованность в бизнес-системах. Наиболее распространенными передовыми формами таких механизмов, наблюдаемыми мной в различных организациях, являются:

- Кросс-функциональные рабочие группы;
- Подходы горизонтальной гармонизации процессов в логике «Внутренний клиент – Внутренний поставщик».

Институт кросс-функциональных рабочих групп является эффективным средством обеспечения горизонтальной коллаборации и принятия решений, затрагивающих бизнес-систему в целом или существенную ее часть. Данный феномен, возникнув изначально в японских компаниях, начинает повсеместно использоваться в передовых западных и российских компаниях.

Кросс-функциональная рабочая группа, как правило, возникает вокруг «сквозного» бизнес-процесса, затрагиваемого несколькими функциями. В фокусе внимания кросс-функциональной рабочей группы находятся результативность и эффективность данного процесса, на основе анализа которых группа принимает согласованные решения, направленные на его совершенствование. В состав кросс-функциональной рабочей группы входят представители всех функций, связанных с процессом.

Кросс-функциональная рабочая группа осуществляет управление реализацией общей цели ряда подразделений и это должно в явном виде учитываться в характере постановки задач и в системах вознаграждения участников группы.

Деятельность кросс-функциональных рабочих групп должна быть органично встроена в общий организационный контекст и здесь интересен пример того, как это обеспечивается в компании Тойота.

В Тойота существует ряд функциональных собраний (принятый в компании термин), являющихся кросс-функциональными рабочими группами, действующую на регулярной основе и обладающими полномочиями по генерации проектов решений, затрагивающих интересы различных функциональных подразделений [Ясухиро Монден «Система менеджмента Тойоты», 2007].

Каждое функциональное собрание имеет статус формальной организационной единицы, что означает что участие в нем отнюдь не является «факультативом». В состав функционального собрания входят сотрудники отделов/функций, напрямую связанных с предметной областью,

рассматриваемой в его рамках. Ключевые задачи функционального собрания вытекают из стратегии.

Функциональные собрания не принимают итоговых решений, а только вырабатывают их проекты, которые подлежат утверждению исполнительным органом – собранием директоров, куда входят линейные руководители высшего уровня. Если собрание директоров не выдвигает существенных возражений, решение функционального собрания считается принятым. После такого (совместного) утверждения решения руководителями высшего уровня, оно становится обязательными для исполнения всеми отделами, которые затрагивает это решение. Важным аспектом здесь является стиль принятия решений – решения принимаются не большинством голосов, а только на основе консенсуса.

Деятельность кросс-функциональных рабочих групп, в частности, способна разрешить проблему субоптимизации, когда локальные улучшения на отдельных участках сквозного процесса способны ухудшить состояние процесса в целом. Проводя совместный анализ и вырабатывая совместные решения участники кросс-функциональных рабочих групп способны нивелировать подобные негативные эффекты, ориентируясь в своем анализе на итоговую результативность и эффективность процесса в целом.

При принятии решений, предполагающих трансформацию сквозных процессов, и их последующей реализации, изменениям подвергаются как отдельные подпроцессы, так и их взаимосвязи. Таким образом, кросс-функциональные рабочие группы обеспечивают проводящую среду для локальной реализации автопоезда в рамках потока создания ценности.

Интересным примером обеспечения организационной связности является пример ГК «Стандартпарк». После перехода к дивизиональной структуре, что было неизбежно, поскольку существовавшая крайне сложная структура не способствовала эффективному развитию, менеджмент компании столкнулся с проблемой возникших центробежных сил: выделившиеся СБЕ, осознавшие свою идентичность и свои границы, начали «удаляться» друг от друга и эффективность решения «сквозных» проблем сильно снизилась.

В такой ситуации необходимо было обеспечить высокий уровень координации между СБЕ, чтобы получить целостный жизнеспособный бизнес-организм, а не набор частей. Для решения данной проблемы мной, как консультантом, была предложена идея создание кросс-дивизиональной координационной площадки «Синергия», которая была поддержана ТОП-менеджментом компании. На базе данной площадки, при модерационной поддержке консультанта, руководители СБЕ и руководители ключевых подразделений на двух уровнях регулярно обсуждали существенную кросс-организационную проблематику, принимая на основе анализа

соответствующих проблем решения о трансформации процессов взаимодействия, как на стратегическом, так и на операционном уровне.

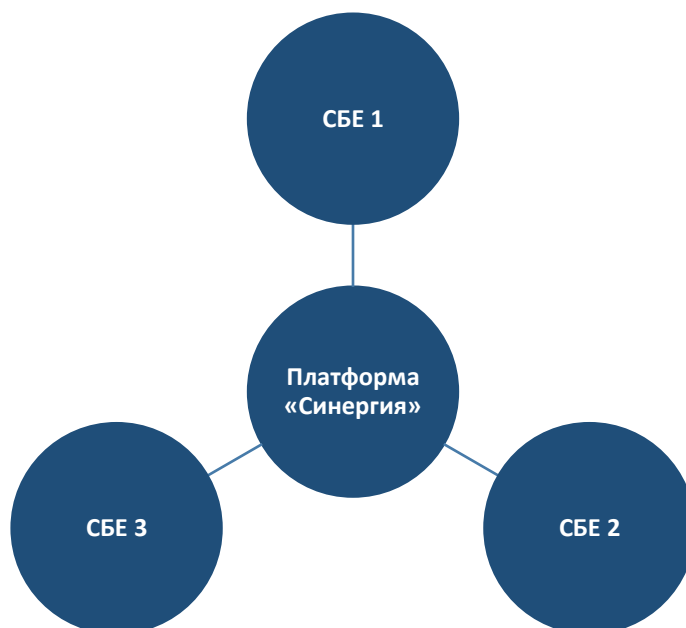


Рисунок 5. Платформа «Синергия» в ГК «Стандартпарк»

Поначалу представители СБЕ скептически отнеслись к идее площадки «Синергия», но уже к завершению первого года ее деятельности, оценили ее как крайне полезную и изъявили однозначное желание и далее взаимодействовать в подобном формате.

Помимо деятельности кросс-функциональных рабочих групп, обеспечивающей координацию в рамках сквозных процессов, для слаженной работы децентрализованной организации необходимо обеспечить горизонтальную согласованность всех процессов компании. Для обеспечения такой согласованности могут реализовываться подходы, которые можно охарактеризовать как «горизонтальная гармонизация процессов».

Суть данных подходов заключается в том, что в рамках организации первично осуществляется идентификация всех процессов компании, фиксируются входы и выходы каждого процесса, а также поставщики входов и потребители выходов (коими являются другие процессы или внешние субъекты). Зачастую после попытки определения поставщиков каждого входа каждого процесса и потребителей каждого выхода каждого процесса набор процессов предприятия уточняется на основании идентифицированных «белых зон».

После этого представляется возможность выделить все пары процессов, связанных в логике «Внутренний клиент – Внутренний поставщик». Далее, путем непосредственных попарных коммуникаций владельцев процесса-клиента и процесса-поставщика, реализуемых в определенной логике (пример формы для структурированной фиксации информации,

подготавливаемой для проведения таких встреч - см. в Таблицу 1) можно синхронизировать требования ко входам и выходам процессов в логике «вытягивания»: *Требования к выходу процесса-поставщика = Требования ко входу процесса-потребителя*. Это обеспечивает необходимые взаимные трансформации всех процессов организации, приводя, таким образом, к возникновению автопоезда в рамках организационной сети в целом.

ПРОЦЕСС:							
Я – ПОСТАВЩИК				Я - КЛИЕНТ			
№	Мой внутренний клиент	Потребности внутреннего клиента	Критерии качества удовлетворения потребностей	№	Мой внутренний поставщик	Мои потребности	Критерии качества удовлетворения потребностей
1				1			
2				2			
3				3			

Таблица 1. Форма подготовки информации для синхронизаций требований ко входам и выходам процессов

Согласование требований ко входам процессов-клиентов и выходам-процессов поставщиков должно сопровождаться регулярным анализом исполнения этих требований, что не сложно делать при наличии в организации BI-системы и реализации в ней механизмов расчета показателей результативности процессов. Также целесообразно проводить периодические опросы удовлетворённости внутренних клиентов с целью оценки и фиксации качественных параметров взаимодействия, что является отправной точкой для анализа и повышения эффективности горизонтальных взаимодействий. Как правило, такие опросы проводятся с частотой 1 раз в квартал: пример опросной анкеты – см. Таблицу 2.

№	Критерий	Оценка	Комментарии
1	Предоставляемые услуги отвечают нашим требованиям по качеству и срокам исполнения		
2	В случае затруднений Поставщик информирует нас о том, когда проблема будет решена		
3	Если мы выражаем неудовлетворенность работой/ услугами, Поставщик оперативно предпринимает действия по исправлению ситуации		
4	У нас с Поставщиком регулярно происходят встречи, на которых мы обсуждаем конкретные проблемы взаимодействия и находим решения		
5	Поставщик регулярно интересуется у нас, устраивает ли качество предоставляемых им услуг и есть ли пожелания по улучшениям		
6	В нашем взаимодействии с Поставщиком отсутствуют повторяющиеся проблемы (проблемы решаются системно на уровне корневых причин и повторно не возникают)		

Таблица 2. Анкета для опроса удовлетворенности внутренних клиентов

Помимо описанных подходов могут применяться и другие координационные механизмы. Общее сходство, которым обладают все подобные механизмы в сетевой организации, заключается в том, что при трансформации организации из иерархической в сетевую осуществляется смещение управленческого фокуса: управления людьми и задачами замещается управлением принципами и правилами взаимодействий.

3.1.3. Культура доверия и взаимопомощи

Эффективная сетевая организация невозможна без сильных взаимосвязей между ее участниками. Если сетевые связи слабы, то сеть начнет распадаться на ряд изолированных кластеров, прекращая существовать как единое целое. При этом свойство адаптивности исчезнет – организация будет переживать внешние стрессы очень болезненно, медленно реагируя в силу барьеров между кластерами: вопросы изменений будут сопряжены с бесконечными переговорами и попытками зафиксировать свои позиции. Вот почему организации, дефрагментированные в племенной логике, когда каждое подразделение представляет собой замкнутую группу со своими интересами и субкультурой, обладают крайне низкими адаптивными способностями. Поэтому обеспечение сильных связей в сети должно быть предметом особого внимания сетевого «архитектора».

В предыдущих рассуждениях о способах обеспечения автопоза в гибридной организации мы рассмотрели ряд инструментальных подходов к обеспечению связности – кросс-функциональные рабочие группы и горизонтальную гармонизацию процессов.

Но ключевую роль в обеспечении взаимосвязей играют отнюдь не инструментальные подходы, а культурные аспекты. Сетевая структура существует только в условиях высокой степени доверия и взаимопомощи. Отсутствие доверия в сетевой структуре разрушает сеть, о чем говорит множество исследований в области Social Network Analysis.

Для обсуждения того, каким образом обеспечить высокий уровень доверия в организации, целесообразно обратиться к базовым условиям возникновения доверия.

«Формул» доверия на текущий момент сформировано достаточно большое количество, но, при достаточном анализе становится очевидным, что все они могут быть сведены [McKnight D.H., Chervany N.L. «The Meanings of Trust», 1996] к совокупности ряда базовых условий (см. Рисунок 6).



Рисунок 6. Условия возникновения доверия в социальных и бизнес-системах

Компетентность - способность выполнить работу с требуемым уровнем качества зависит от:

- *Понимания того, какой результат необходим, что достигается через инструменты вертикальной и горизонтальной гармонизации*

Если о подходах горизонтальной гармонизации мы уже говорили ранее, то вертикальная гармонизации означает, что цели всех уровней управления всех подразделений организации согласованы со стратегическими целями, что гарантирует понимание каждым участником требований к результатам его деятельности и его вклада в достижение общих целей компании. Вертикальная гармонизация обеспечивается путем декомпозиции стратегических целей.

При этом необходимо эту декомпозицию проводить на «разумном» уровне детализации, чтобы не получить чересчур жесткую систему требований, подавляющую инициативу и замещающую понимание смысла фокусом на показателях.

- *Обеспечения необходимых для получения требуемых результатов компетенций сотрудников*

Здесь все передовые компании, по моим наблюдениям, придерживаются схожих подходов, который можно охарактеризовать как «Диалог о развитии сотрудника» (см. Рисунок 7).



Рисунок 7. Элементы системы оценки компетенций и формирования планов развития сотрудников

Суть подхода заключается в следующем:

- А) После проведения вертикальной и горизонтальной гармонизации определяются объекты управления и фиксируются цели подразделений и отдельных сотрудников;
- Б) С каждым сотрудником проводится обсуждения того, каковы требования к его компетенциям в контексте предстоящих задач и целей (при этом формируется профиль компетенций и фиксируются цели по каждой его составляющей), каковы текущие компетенции сотрудника и в каких областях существуют разрывы между целевыми и текущими значениями компетенций;
- В) На основании идентифицированных разрывов формируется план развития компетенций, который подлежит реализации с анализом в промежуточных точках.

Пункт «Б» вышеприведенной схемы все чаще реализуется в следующем формате:

Первичную оценку сотрудник проводит самостоятельно, после чего обсуждает результаты оценки со своим руководителем или коллегиальным органом, куда помимо руководителя сотрудника входят руководители смежных подразделений (а иногда сначала с руководителем, а затем с коллегиальным органом). По результатам обсуждений вносятся изменения и дополнения в оценку.

Ловушка, в которую попадают многие компании заключается в том, что они реализуют пункты Б и В вышеприведенной схемы, но не используют в качестве отправной точки цели, которые подверглись вертикальной и горизонтальной гармонизации. В итоге в организации вроде бы возникает система развития компетенций, но направленность их развития, вообще говоря, не совпадает с организационными потребностями в сетевом контексте.

Наконец, необходимо отметить, что сотрудники должны обладать компетенциями не только в рамках своей непосредственной области деятельности, но и должны иметь базовое понимание общей логики деятельности смежных подразделений, что необходимо для обеспечения эффективных взаимодействий. Большинство компаний упускает данный аспект при формировании требований, оценке и развитию компетенций сотрудников.

Доброжелательность - готовность затрачивать усилия на реализацию задач в интересах других сотрудников и подразделений - напрямую связано с феноменом лидерства.

Лидерство является крайне важной составляющей в становлении децентрализованной организации, так как именно лидеры обеспечивают эффективные сетевые взаимосвязи в рамках организации в целом, взаимодействуя друг с другом и совместно решая проблемы, обеспечивая таким образом координацию в рамках организации.

Кроме того, лидеры обеспечивают важную роль в формировании сетевых элементов и на микроуровне, создавая вокруг себя «плоские» (неиерархические) команды (кружки качества и т.п.), обеспечивающие локальную координацию и непрерывное совершенствование.

В силу данных эффектов лидерства, компании, переходящие к сетевым формам взаимодействия, должны активно культивировать появление лидеров во всех частях организации.

Сталкиваясь с вопросами того, как обеспечить формирование культуры лидерства, многие организации испытывают проблему первого шага – «с чего начать?».

Как показывает практика ведущих компаний (в частности Тойота) первый шаг в направлении лидерства - делегирование полномочий и ответственности на возможно более низкие уровни.

Это повышает уровень ответственности и полномочий сотрудников и команд и формирует иную парадигму мышления, когда сотрудники начинают самостоятельно выполнять множество задач, которые в других компаниях зачастую возлагаются на руководство.

Передача обширных полномочий на уровень команд приводит к формированию понимания своей существенной роли у каждого сотрудника и меняет структуру мышления сотрудников:

сталкиваясь с проблемами, они уже стремятся решать их на горизонтальном уровне, взаимодействуя с другими участниками деятельности, а не обращаться к руководству.

Результатом реализации таких подходов является то, что компании имеют довольно плоскую организационную структуру с небольшим числом иерархических уровней и эффективность деятельности при этом существенно повышается. Таким образом, организация может повышать степень децентрализации путем делегирования полномочий, развития культуры лидерства и постепенного сокращения количества уровней управления.

Ярким примером подобной практики является пример сокращения уровней управления на заводах Analog Devices с семи до трех вследствие делегирования существенных полномочий и ответственности на уровень рабочих команд. Это привело к существенному росту производительности труда и качества. Причем качество выросло на фоне упразднения многочисленных уровней контроля качества и реализации принципов горизонтального контроля качества в логике «Не принимаю брак. Не делаю брак. Не передаю брак».

Дополнительно необходимо отметить, что появление лидеров среди рядовых рабочих способствует решению проблемы, актуальной для многих предприятий, имеющих значительные сезонные изменения объемов продаж и производства.

Таким компаниям приходится держать множество «лишних» производственных сотрудников в межсезонье, неся излишние издержки, или сокращать их, сталкиваясь с проблемой недостатка персонала в межсезонье. Для решения данной проблемы мной совместно с одним из российских производственных предприятий был реализован подход «сжимаемой» производительности, основанный на привлечении в период высокого сезона временных сотрудников, выполняющих под началом сотрудников производственного «костяка» операции, не требующие высокой квалификации, и высвобождения их по завершению высокого сезона.

В первый год реализации данного подхода мы столкнулись с тем, что в период привлечения временных сотрудников ощутимо упали показатели качества и объемов выпуска в пересчете на одного сотрудника (общий объем выпуска вырос, но меньше чем приросла численность сотрудников), а также ухудшилась ситуация с порядком в производственных зонах.

Анализ ситуации выявил корневую причину данных проблем: сотрудники производственного костяка не обладали достаточными лидерскими компетенциями для того, чтобы эффективно интегрировать временных сотрудников в рабочий процесс. Программа развития лидерских компетенций цеховых рабочих, разработанная и реализованная в последующий период межсезонья, привела к тому, что привлечение временных сотрудников в следующем сезоне не привело к ухудшению производственных показателей и порядка в рабочих зонах.

Ловушка, в которую попадают многие компании заключается в том, что, начиная формировать лидерскую культуру, они уделяют много внимания воспитанию в сотрудниках таких качеств, как умение принимать ответственность, умение вести за собой, но не уделяют внимания такой лидерской компетенции, как способность взаимодействовать в рамках всей организационной сети, выходя за рамки организационных барьеров и решая совместные задачи с представителями смежных подразделений. А чем выше степень децентрализации организации, тем важнее данная компетенция.

Помимо формирования культуры лидерства как таковой, организация может повышать уровень доброжелательности, культивируя совместную работу бизнес-единиц над задачами, актуальными в рамках компании в целом. На начальном этапе это требует фокуса внимания и специальных усилий (в виде инициации создания кросс-функциональных рабочих групп и фасилитации их работы), но постепенно это приводит к формированию соответствующей культуры сквозного взаимодействия, которая уже не требует специальной поддержки, что ярко демонстрирует пример площадки «Синергия» в Группе Компаний «Стандартпарк»: если на начальном этапе от меня требовались усилия для обеспечения качества подготовки информации участниками, формирования культуры конструктивного обсуждения проблем и т.п., то сейчас площадка на обоих уровнях уже эффективно работает без внешней поддержки.

Еще одним ключевым механизмом формирования доброжелательности в рамках организации является обеспечение самоидентификации сотрудников в ежедневной деятельности не по принципу «я – сотрудник бизнес-единицы Х», а как «я - часть большой компании и моя принадлежность к конкретной бизнес-единице лишь состояние сегодняшнего дня». Поддерживать такую самоидентификацию организация может, организуя активности, требующие согласованного совместного участия подавляющей массы всех подразделений, а также практикуя перемещения сотрудников между бизнес-единицами как стандартный механизм, что также стимулирует сотрудников к тому, чтобы ощущать себя в большей мере частью компании в целом, нежели частью конкретной бизнес-единицы.

Зачастую уровень доброжелательности в организации оказывается пониженным из-за того, что бизнес-единицы компании конкурируют между собой не только внутри (за ресурсы) компании, но и в рыночном пространстве, производя конкурирующие продукты. Ситуация такой конкуренции может вызывать закрытость бизнес-единиц для обмена опытом, взаимопомощи и решения общих задач. Более того, более зрелые бизнес-единицы зачастую воспринимают появление конкурирующих с ними в рыночном пространстве молодых бизнес-единиц как неоправданное действие и в явной форме противодействуют молодым бизнес-единицам.

Для устранения такого нежелательного эффекта компании должны на уровне базовых предположений, с последующим отражением на уровне ценностей и артефактов [три уровня организационной культуры согласно модели Эдгара Шэйна] зафиксировать позитивную роль честной внутренней конкуренции как стимула для развития и, как следствие, повышения жизнеспособности компании в долгосрочной перспективе. Полезным здесь будет обратиться к концепции коллективной эволюции, когда конкуренция между двумя видами приводит к улучшению обоих видов, что американский биолог и исследователь в области теории сложных систем Стюарт Кауфман описал следующим образом: «В ходе эволюции у лягушки развивается липкий язык, а у мух появляются несмачиваемые «тефлоновые» лапки».

Честность, пожалуй, наиболее критический фактор формирования доверия, поскольку возникновение даже единичных фактов нечестности сказывается на доверии драматически, разрушая его. В этом плане честность кардинально отличается от других условий возникновения доверия и, пожалуй, ключевое отличие здесь в том, что другие условия люди воспринимают как непрерывные сущности - более компетентный или менее компетентный, более доброжелательный или менее доброжелательный, более предсказуемый или менее предсказуемый – в то время как честность является дискретной: или честный или нечестный.

Наличие фактов нечестности и отсутствие незамедлительной и принципиальной реакции со стороны организации на подобные факты способно разрушить сетевой паттерн организации в кратчайшие сроки. Поэтому организация должна уделять очень большое внимание формированию атмосферы честности, фиксируя важность честности как залога организационной связности на уровне культуры.

Ни в коем случае не должно допускаться двойных стандартов в применении наказаний за нечестность или нарушение внутриорганизационных принципов, поскольку это подрывает доверие сотрудников к самой организации. Так, например, если более крупным бизнес-единицам/бизнес-направлениям сходит с рук то, за к молодым и небольшим бизнес-единицам/бизнес-направлениям применяются наказания, то такая практика двойных стандартов вызывает ощущение нечестности и несправедливости и порождает недоверие, приводя, в итоге, к блокировке сетевых взаимодействий.

Предсказуемость - высокая степень уверенности в том, желаемый результат будет достигнут, возникает при выполнении следующих условий:

- 1) Наличии четкого и одинакового понимания всеми участниками взаимодействия ожидаемого результата. Это обеспечивается посредством горизонтальной гармонизации процессов и формирования SLA в случае взаимодействия в парадигме «Внутренний клиент – Внутренний исполнитель», или посредством четкого определения измеримых

целей в случае деятельности проектных и кросс-функциональных/кросс-дивизиональных рабочих групп;

- 2) Раскрытии информации о результатах деятельности. Проектные и кросс-функциональные/кросс-дивизиональные рабочие группы, а также общекорпоративные центры обслуживания, должны на регулярной основе раскрывать информацию относительно результатов своей деятельности, предоставляя к ней доступ соответствующим заинтересованным сторонам. Для обеспечения визуализации, удобства доступа к информации и распределения прав доступа в современной практике используются порталные решения – корпоративные порталы, на базе которых формируется структурированное информационное пространство для визуализации управленческих активностей;
- 3) Наличии систематического процесса обсуждения текущих результатов с заинтересованными сторонами и получения обратной связи для улучшения деятельности. Подобные обсуждения могут проходить в формате регулярных отчетных собраний. Другой вариант получения обратной связи внутренними исполнителями от внутренних клиентов – регулярные опросы удовлетворенности внутренних клиентов. Получение такой обратной связи позволяет внутренним исполнителям внести необходимые улучшения в свою деятельность.

Важным фактором формирования уверенности в том, желаемый результат будет достигнут, является принятие важных решений на основе консенсуса. Данный механизм заставляет участников выработки решений приходить к исчерпывающему пониманию логики каждого и формировать единый контекст восприятия проблем. Разделение принятого решения каждым участником его последующего исполнения повышает вероятность его успешной реализации и формирует высокий уровень уверенности в том, что все участники приложат надлежащие усилия для его реализации.

Таким образом, при организационной трансформации в направлении сетевой структуры с целью повышения адаптивности бизнес-системы необходимо сфокусироваться на следующих аспектах (см. рис. 8):

- Децентрализации организационной структуры с одновременным обеспечением ее горизонтальной связности;
- Гармонизации горизонтальных связей внутри сети;
- Формировании культуры доверия и взаимопомощи.

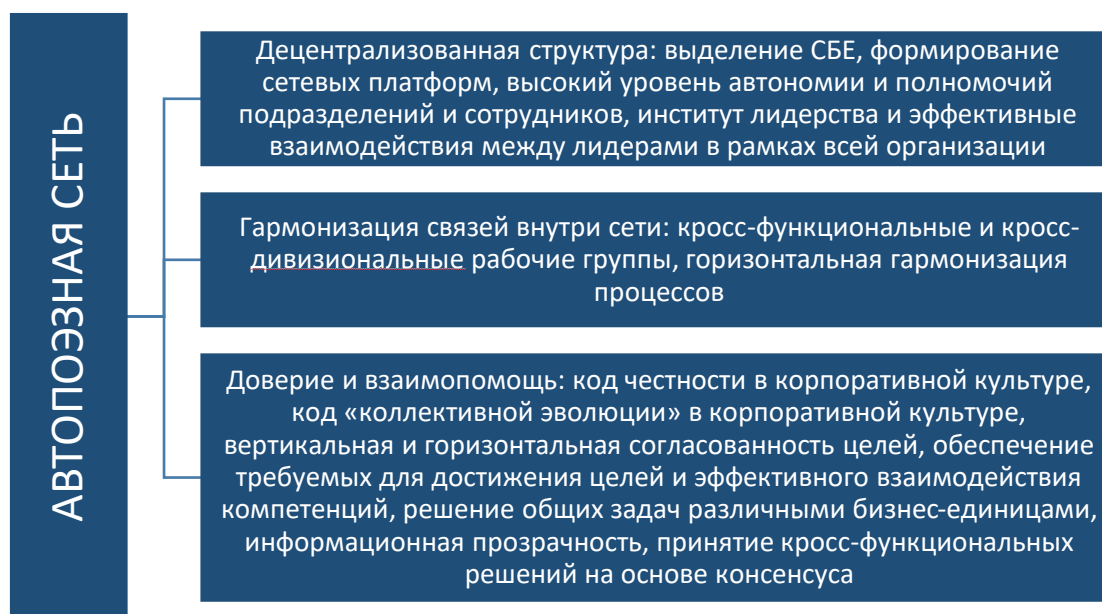


Рисунок 8. Формирование автопозной сети

3.2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТКРЫТОСТИ ВОВНЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ САМОИДЕНТИЧНОСТИ СЕТИ

В то время как Илья Пригожин определил в качестве одного из ключевых условий возникновения диссипативной структуры открытость к потокам энергии и материи, биолог Линн Маргулис определила это же свойство, как одно из ключевых свойств живых систем, говоря о следующем: «Метаболизм бы неотъемлемой составляющей жизни с самого ее начала. Метаболизм существовал у самых первых клеток: они использовали энергию и материалы извне, чтобы создавать, поддерживать и восстанавливать самих себя».

Живая организация должна обладать свойством «экономического метаболизма», используя финансы, материальные ресурсы и знания, поступающие извне и генерируя потоки товаров, услуг и знаний вовне, используя получаемую при этом прибыль для обеспечения своего восстановления и роста.

В условиях новой парадигмы – экономики знаний – организация должна открыться для потоков знаний извне и с высокой интенсивностью генерировать новые знания.

В такой ситуации, очевидно, возникает проблема сохранения организационной идентичности, поскольку можно сказать следующее: все что я (организация) узнаю, меня меняет. Когда поток знаний извне пронизывает организацию и организация непрерывно генерирует новые знания, что приводит к трансформациям ментальных моделей, возникает проблема сохранения идентичности, потеря которой способна привести к разрушению организационной сети и распаду

организации на части, поскольку сеть существует как единое целое только когда осознает свою идентичность.

Внутри зоны устойчивости, пока ментальные модели в различных частях организации еще не изменились критически, ярко выраженных проблем идентичности не возникает. Но при достижении границ потери устойчивости (факты чего в условиях ускоряющихся изменений будут возникать все чаще) организация оказывается в ситуации, когда она либо перейдет к новым уровням порядка и сложности, либо окажется разрушенной.

Таким образом, организация должна решать две задачи, реализация которых позволяет обеспечить поддержание динамической устойчивости:

- Обеспечить открытость для потоков знаний извне;
- Обеспечить сохранение организационной идентичности.

3.2.1. Открытость для потоков знаний извне

Открытость для потоков знаний извне должна культивироваться на двух уровнях:

- Уровне культуры;
- Уровне инструментария.

На уровне культуры открытость для потоков знаний извне должна формироваться на базе предположения о том, что процесс рекомбинации внутриорганизационных знаний и внешних знаний является существенно более эффективным механизмом порождения новых знаний, нежели замкнутые «мутации» внутриорганизационного знания.

Эволюционный процесс наглядно демонстрирует то, рекомбинации приводят к успешным инновациям гораздо чаще, чем случайные мутации, что, в итоге, определило механизм размножения высокоорганизованных видов путем рекомбинации генов. Фиксация данного базового предположения должна вести к дальнейшему отражению необходимости открытости к внешним знаниям на уровне ценностей и артефактов. Артефактами в данном случае могут быть истории об успешных инновациях с привлечением внешних знаний и внешней кооперации.

На уровне инструментария должна формироваться система обмена знаниями как внутри организации (между подразделениями), так и со внешними субъектами, включающая в себя регулярный бенчмаркинг и обмен лучшими практиками. В рамках внешнего обмена опытом организация должна, получая информацию из доступных источников, выделять компании, обладающими наилучшими процессами/подходами в той или иной функциональной области и инициировать процессы обмена опытом с ними. В рамках внутреннего бенчмаркинга

целесообразно устраивать регулярные круглые столы, посвященные актуальным для подразделений функциональным темам (например, организация прямых продаж, методы организации R&D деятельности, методы управления TPM и т.п.).

3.2.2. Сохранение самоидентичности

Для сохранения самоидентичности нужно сформировать высокий уровень организационного самоосознания, что реализуется посредством формирования миссии и принципов менеджмента компании, определяющих ее уникальность и позволяющих четко очертить границы сферы операций организационной сети.

В этом плане явно осознанный комплекс миссии и принципов менеджмента, который можно назвать корпоративной философией, подобен иммунной системе организма и позволяет поддерживать свою общую идентичность в процессе непрерывного самообновления, подобно тому как иммунная система отвечает за «молекулярную идентичность» тела, которую Франциско Варела и Антонио Кутиньо описывают следующим образом:

Тесный союз иммунной системы и тела позволяет телу поддерживать гибкую и пластичную идентичность на протяжении всей его жизни и реагировать на многочисленные внешние возмущения.

Корпоративная философия является аналогичным стражем гибкой и пластичной организационной идентичности, препятствуя укреплению вредных чужеродных элементов, неизбежно попадающих внутрь организации, и обеспечивая интеграцию полезных элементов.

Примером целостной корпоративной философии являются, например, 14 принципов менеджмента компании Тойота, получивших название «Дао Тойота» [Джеффри Лайкер «Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», 2013].

Для того, чтобы корпоративная философия действительно выполняла роль организационной «иммунной системы», необходимо обеспечить ее принятие и разделение сотрудниками. Вот почему культивированию корпоративной философии на всех уровнях организации ведущие компании мира уделяют столь пристальное внимание. В компании Тойота на высшие руководящие посты выдвигают только сотрудников, прошедших длинный путь становления внутри компании, рассуждая примерно следующим образом: необходимо много лет только для того, чтобы сотрудник начал понимать философию компании и много лет еще, чтобы он начал действовать в полном соответствии с философией на уровне «подсознания», и только после этого он может стать проводником философии, коим должен быть каждый руководитель.

Интересным аспектом, возникающим в гибридной организации, является следующее: учитывая, что общая организационная сеть включает в себя ряд подсетей, уместно говорить о

возникновении смыслов (корпоративной философии) на уровне каждой подсети, однако четко увязанных в общем смысловом пространстве организации. Речь, в частности, идет о том, что в компаниях, организованных по принципу СБЕ, при наличии общекорпоративной миссии уместен вопрос о роли каждой стратегической бизнес-единицы в реализации данной миссии. Ответом на данный вопрос может являться миссия каждой СБЕ, формулируемая в контексте общекорпоративной миссии. При том, что постановка вопроса о миссиях отдельных СБЕ может звучать, на первый взгляд, экзотично, у меня есть крайне позитивный практический опыт того, как осознание и четкое выражение каждой СБЕ своей уникальной роли в реализации миссии компании в целом порождает дух кооперации и устраняет лишние барьеры.

Нередко компании с гибридной структурой начинают расширять границы своей сети, включая в нее других участников цепи создания ценности, что не является для компаний данного типа, способных гармонично объединять самостоятельные бизнесы, чем-то неестественным. В концепции Бережливого Производства данный феномен известен под названием «Расширенное Бережливое Предприятие» - предприятие, расширяющее свои подходы и философию на своих поставщиков и партнеров с целью их интеграции в целостную систему. В итоге таких расширений начинает формироваться сеть создания ценности и возникает автопозная система бОльших масштабов, основанная на симбиотических принципах.

В бизнес-среде, таким образом, на текущий момент происходит то, что в биосфере начало происходить около 1,5 миллиардов лет назад. Симбиоз являлся главным «двигателем» преобразований на ранних этапах эволюции, когда отдельные клетки начали объединяться, формируя все более сложные организмы. Подобно этому ведущие компании начинают формировать вокруг себя экосистемы, основанные на симбиотическом базисе, по сути, расширяя границы своей бизнес-системы. И здесь, опять же, со всей отчетливостью возникают проблемы сохранения идентичности, что достигается за счет трансляции ключевых аспектов философии на новых участников сети и проведения направленного отбора, при котором в сети остаются только участники, разделяющие базовую философию компании (это никоим образом нельзя путать с подавлением многообразия в системе). Такой способ развития позволяет организации создавать вокруг себя мощный и крайне жизнеспособный конгломерат, повышающий и конкретно ее жизнеспособность.



Рисунок 9. Обеспечение открытости вовне и поддержание самоидентичности сети

3.3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОПРЯЖЕНИЯ СО ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Организация обладает жизнеспособностью до тех пор, пока она способна эффективно сопрягаться со внешней, изменяясь в ответ на изменения внешней среды, сохраняя при этом свою идентичность.

Вопрос о сохранении идентичности при изменениях может вызывать вопрос: что значит «сохранять идентичность», если мы говорим об изменении организации? Как можно сохранять идентичность при изменениях?

Для ответа на этот вопрос целесообразно обратиться к аналогии с человеком. Человек может интенсивно изменяться, приобретать новые знания и навыки, даже менять характер своей деятельности и место жизни (зону операций), но при этом он сохраняет свою идентичность как личность. Вопрос сохранения идентичности при изменениях имеет ту же природу, что и вопрос сохранения идентичности в условиях открытости к знаниям извне, обсуждавшийся выше.

Организация, потерявшая способность к эффективному сопряжению со внешней средой начинает стареть, признаками чего является замыкание организации в себе и нарастание бюрократизации [И. Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации»], и, в конечном итоге погибает.

Поэтому одним из ключевых здесь является вопрос о том, каким образом предотвратить процесс старения организации или, переформулируя, каким образом сохранять способность к структурному сопряжению со внешним окружением.

Для предотвращения старения организация должна непрерывно изменять, совершенствовать, трансформировать свою бизнес модель, используя для этого такие эволюционные механизмы как создание, рекомбинация и направленный отбор.

Создание подразумевает, что организация может создавать абсолютно новые элементы, формируя новую бизнес-модель на их основе. Для создания абсолютно нового необходимо выйти за рамки текущего контекста и иначе взглянуть на потребности и «боли» потребителя, вырабатывая затем новые модели их удовлетворения (потребностей) или устранения (болей). Здесь могут использоваться специальные структурированные подходы, такие как, например, Design Thinking или ТРИЗ. Но нужно четко осознавать, что создание абсолютно нового – явление достаточно редкое и намного чаще организации (как и природа) создают новые системы путем новой комбинации существующих элементов.

Рекомбинация – метод формирования новой бизнес-модели, при котором компания использует набор существующих/известных элементов, но формирует их необычное сочетание для получения новых системных свойств. Для реализации данной деятельности необходимо анализировать существующие бизнес-модели и пробовать комбинировать их элементы в новых сочетаниях [Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов»]. Рекомбинация существующих элементов в необычных сочетаниях является наиболее продуктивным известным способом осуществления инноваций, изобретенным самой природой в виде механизма рекомбинации генов с целью получения новых способностей и качеств у живых организмов.

Другое направление формирования новых/совершенствования существующих бизнес-моделей заключается в том, чтобы вписать бизнес-модель в контекст, в котором она никогда ранее не использовалась, например, путем переноса бизнес-моделей из одних отраслей в другие.

Направленный отбор означает, что жизнеспособность бизнес-модели оценивается окружением и организациям с неактуальными бизнес-моделями грозит смерть. Не дожидаясь фатальной оценки извне организация должна сама непрерывно анализировать свою бизнес-модель на предмет актуальности/успешности, получая необходимую обратную связь от заинтересованных сторон, проводя конкурентный бенчмаркинг, а также анализируя новые успешные бизнес-модели, в том числе в других отраслях. При появлении сигналов о снижении актуальности бизнес-модели организация должна инициировать трансформацию бизнес-модели, самостоятельно осуществляя направленный отбор и не дожидаясь, когда это за нее сделает внешнее окружение.

Ярким примером возникновения новых бизнес-моделей в ответ на изменяющиеся потребности и ожидания заинтересованных сторон является концерн «Rolls-Roys», который ввел модель

«оплата за летный час» вместо «покупка двигателя». В результате реализации такой бизнес-модели концерн генерирует постоянный поток доходов, сократив издержки за счет повышения эффективности техобслуживания, став при этом более привлекательным для клиентов.

Другим ярким примером является переход «от коробки к решениям» компании Ricoh, в результате которой она трансформировала бизнес-модель от продажи оргтехники к предоставлению услуги печати и копирования: теперь клиенты Ricoh платят ей не за оргтехнику, а за количество сделанных копий на оборудовании Ricoh, установленной у клиентов и поддерживаемой компанией Ricoh. Это изменение ценностного предложения повлекло изменение формулы прибыли (не разовая оплата за «коробку», а постоянные оплаты за копии), набора ключевых процессов (удаленная диагностика и облуживание, быстрые ремонты, обеспечение расходными материалами) и ключевых ресурсов (парк оргтехники, IT-инфраструктура диагностики и пр.). В результате такой трансформации привлекательность компании Ricoh для клиентов и устойчивость ее конкурентных позиций существенно выросли.

Для многих компаний изменение бизнес-модели является непреодолимым препятствием. Это возникает из-за неспособности трансформировать текущую ментальную модель и внутренних политических барьеров: текущие СБЕ-дойные коровы и текущий стиль конкуренции оказывают огромное влияние на образ мыслей руководства и сотрудников компании, препятствуя пересмотру бизнес-модели, ввиду чего компании часто попадают в ловушки типа тех, в которых оказались IBM* или Kodak*.

* Группа мэйнфреймов в IBM приносила большую часть прибыли, контролировала большинство ресурсов, и имела реальную политическую силу. Именно эта структура в свое время помешала корпорации IBM выйти на перспективный рынок PC, в результате чего она потеряла невероятно много времени

** в компании Kodak еще в 1975 году создали первый цифровой фотоаппарат, но так и не выпустили его на рынок, опасаясь, что новое устройство ударит по основному бизнесу компании – аналоговой фотографии: «химическое лобби» выстраивало мощные барьеры и, в итоге, Kodak, имея огромное количество интеллектуальных активов (компетенций и патентов) в области цифровой фотографии, не сумел преуспеть в условиях новой бизнес-модели отрасли, хотя имел для этого все шансы

В итоге, компании продолжают цепляться за утратившие актуальность бизнес-модели, сталкиваясь с барьерами, выстраиваемыми сотрудниками на всех уровнях ввиду боязни потерять текущий статус/позиции и непонимания зачем что-то менять, если сейчас все неплохо работает. Сложнее всего ввиду этого инициировать изменения в компаниях, занимающих на текущий момент лидерские позиции, и у которых «и так все хорошо!».

Важно понимать, что успешные инновационные бизнес-модели рождаются из открытой культуры и способности к позитивному восприятию и переосмыслению совершенных ошибок. Создание новых и трансформация существующих бизнес-моделей есть процесс инновационного бизнес-моделирования и являет собой итерационное использование метода проб и ошибок, реализуя, таким образом, принцип антихрупкого прилаживания, предложенный Нассимом Талебом. Данный подход требует мужества и способности действовать несмотря на страх возможного провала, и организация должна поддерживать и поощрять подобное мужество.

Для поддержания актуальности бизнес-модели компания-лидер должна неизменно реализовывать один из принципов маркетинговых войн "Наберись мужества атаковать сам себя" [Джек Траут «Маркетинговые войны», 1986]. В соответствии с данным принципом компания, создавая собственные атаки на свою же бизнес-модель, непрерывно идентифицирует слабые стороны в силе своих позиций и устраняет их, перестраивая бизнес-модель (Джек Траут не использовал термин «Бизнес-модель», но речь, по сути шла именно в данном контексте).

Ярким примером реализации данного принципа является опыт компании GE. В 1999 году Джек Уэлч запустил инициативу DYB: Destroy Your Business - дословно "Развали свой бизнес". В каждом подразделении была создана команда DYB, задача которой состояла в том, чтобы атаковать существующее подразделение, действуя как только что созданная интернет-компания. Определив в результате атак слабые стороны текущей бизнес-модели, команда DYB создавала видение рекомбинации возможностей интернет-бизнеса с преимуществами текущей бизнес-модели. Данный подход позволил GE успешно отразить угрозу со стороны молодых агрессивных конкурентов и выйти на новые рынки.

Другим примером подобных атак является появление в концернах новых стратегических бизнес-единиц, находящихся в конкурентном положении по отношению к существующим бизнес-единицам. Такой подход успешно используется как драйвер развития и обеспечения коллективной эволюции и в некоторых российских компаниях.

В противоположность сказанному, стремление ничего не менять и предельно оптимизировать текущую деятельность может, в итоге, стоить компании жизни при наступлении очередных внешних шоков. Это связано с нарушением принципа «избыточного многообразия», заключающего в том, что способность живых систем адаптироваться ко внешним шокам связана с наличием характеристик, являющихся избыточными с точки зрения текущей эффективности, но оказывающихся критически важными при адаптации к быстро/скачкообразно меняющимся условиям.

Избыточным многообразием биологи объясняют факт того, почему при каждом из великих биосферных кризисов одни виды выживали, а другие нет. Согласно версии биологов, в периоды

биосферных кризисов полностью вымирали или резко сокращались количественно именно те организмы, которые были наиболее специализированными и оптимизированными под существовавшие до кризиса условия.

Вот как описывает данный тип многообразия в биологических и социальных системах Фритц Хоф Капра [«Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем», 2003]:

Роль многообразия в экосистемах тесно связана со структурой системной сети. Экологическая система, отличающаяся многообразием, будет также и гибкой, поскольку она содержит множество биологических видов с перекрывающимися экологическими функциями, так что они могут частично заменять друг друга. Когда в результате пагубного возмущения один из видов исчезает и обрывается одна из связей в сети, многообразие сообщества способствует выживанию и реорганизации, так как другие звенья системы могут, по крайней мере частично, выполнять функцию исчезнувшего вида. Другими словами, чем сложнее сеть, тем сложнее ее паттерн взаимосвязей — и тем большей гибкостью она будет отличаться.

Недостаток многообразия зачастую критически отражается на компаниях и в периоды достаточно плавных изменений. Так, например, не раз уже опоминавшаяся как эталон в ряде подходов компания Тойота, в моем понимании, страдает от отсутствия многообразия – недостаток свежей крови в командах разработок, способной привнести альтернативный взгляд со стороны, приводит к тому, что дизайн-решения автомобильного ряда долгое время не развиваются и изрядно устарели.

Ввиду этого важно понимать, что предельная оптимизация, обеспечивающая максимальную эффективность в текущем периоде, может отрицательно сказаться на способности организации выживать в периоды кризиса. Отсутствие разнообразия в проектах и новых разработках, отсутствие инструментов финансового демпфирования внешних шоков, полное распределение рабочего времени сотрудников исключительно на текущие операции – все это, не являясь важным с точки зрения текущей эффективности, может сказаться критически в периоды внешних кризисов.

Сказанное не означает, что организациям нужно забыть про эффективность. Эффективность важна, так как обеспечивает наилучшие конкурентные условия на интервалах относительной стабильности. Но важно, чтобы потоки ресурсов, возникающие в организациях, направлялись на стимулирование инновационной деятельности и на формирование страховых запасов, помогающих пережить кризисы.

Развивая тему избыточного многообразия далее, имеет рассматривать его формирование и поддержание на трех уровнях:

- Организационной культуры;
- Исследований и разработок;
- Ресурсов.

Многообразие на уровне организационной культуры с практической точки зрения означает принятие различных подходов к способам определения и решения проблем. Организация, имеющая в своей культуре «код многообразия» является более гибкой и адаптивной, поскольку способна находить наиболее эффективные решения, соединяя многообразие точек зрения и подходов к решению проблем.

Культурное многообразие, формирующее гибкий и креативный стиль мышления, в бизнес-системе может порождаться и поддерживаться различными способами.

Для формирования и поддержания многообразия важно обеспечивать наличие в организации людей с разным типом мышления, базовыми установками и опытом, практикуя это при создании команд и рабочих групп. Различные исследования показывают, что компании более инновационны, если там работают сотрудники разных специальностей и профессий, разных национальностей, происхождения и пола. Например, в международной дизайнерской фирме IDEO считают, что именно многообразие является главным движущим фактором их креативности [О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов» 2016].

Но чтобы многообразие становилось действительно стратегическим преимуществом нужно формировать организационное сообщество, объединенное единой сетью взаимоотношений и коммуникаций, обеспечив, чтобы информация и идеи свободно перемещались по всей сети, а многообразие интерпретаций и способов решения проблем, включая многообразие ошибок, воспринималось позитивно, как фактор, обогащающий организационное сообщество в целом. В ином случае есть риск получить многообразие «кружков по интересам», объединяющих похожих по подходам людей и имеющих предрассудки в отношении представителей других «кружков», в результате чего организация окажется фрагментированной и утратит способность к автопоэзу.

Поэтому критически важно поддерживать и развивать кросс-организационные коммуникации, поскольку они обеспечивают стратегическое преимущество от многообразия, формируя условия для рождения инноваций как результата рекомбинации разных идей и разных точек зрения.

Способ обеспечения связанного многообразия, практикуемый транснациональными компаниями, заключается в межстрановых перемещениях сотрудников или создании интернациональных рабочих групп. В результате этого сотрудники, связанные единой корпоративной культурой, но отличающиеся в ментальных аспектах, обусловленных национальными культурами, взаимно обогащаются в процессе общения в рабочих ситуациях. Необходимость понимать и принимать

конструкции мышления людей, сформировавшихся в условиях других культур, повышает гибкость мышления сотрудников.

Другие способы формирования культурного многообразия, приводящего к повышению способности организации к решению сложных задач в условиях неопределенности, могут быть связаны с дополнением бизнес-культуры аспектами гуманитарной или естественно-научной культуры [Г. Константинов, С. Филонович «Интеллектуальное предпринимательство, или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике», 2005].

Ярким примером проникновения естественно-научной культуры в бизнес-культуру является опыт Санкт-Петербургского водоканала, основавшего потрясающий музейный комплекс «Вселенная воды» (<http://www.vodokanal-museum.ru/>), рассказывающий, в том числе посредством мультимедийных и интерактивных программ, о воде в различных аспектах: важности воды для жизни, мировых запасах воды, различных свойствах воды и т.д. Формирование культуры восприятия своей деятельности не как заключающейся в эксплуатации систем очистки воды и трубопроводных систем, но как связанной с обеспечением предприятий и населения города важнейшим и удивительным по своим свойствам ресурсом, формирует у сотрудников особое отношение и стиль мышления. С этим я связываю в том числе то, что Санкт-Петербургский водоканал реализует с рядом предприятий города проекты специальной (индивидуальной) степени водоподготовки в соответствии с потребностями, обусловленными особенностями производственного цикла того или иного предприятия. Это является примером передовой практики, возникшей в условиях гибкого и креативного стиля мышления, стимулируемого культурным многообразием.

Другим интересным примером является практика обогащения «военной» культуры элементами бизнес-культуры и гуманитарной культуры, реализуемая в морской пехоте США, которая ставит перед собой задачу обеспечения высочайшей степени адаптивности и гибкости при ведении боя [Кристофер Мейер, Стэн Дэвис «Живая организация. Компания как живой организм», 2007]. Вот что говорит по этому поводу один из представителей морской пехоты: «Нам необходима мультидисциплинарная команда. Военные разработчики операций сами по себе недостаточно креативны. Необходимы социальные психологи, специалисты по истории искусств, нам нужны ребята из колледжей, у которых еще мало жизненного опыта и это позволяет им быть творческими и формировать свежие идеи». В рамках культурного обогащения путем проникновения подходов и знаний из других областей деятельности морская пехота создала программу «Тайм-аут», в рамках которой офицеров отправляют на практику в компании различных отраслей бизнеса, чтобы они посмотрели, как работает частный бизнес, и потом привнесли этот опыт в организацию военных операций. Кроме того, в рамках данной программы

офицеры командированы на товарную биржу Нью-Йорка, с целью обогатиться практиками принятия решений в условиях хаоса/недостатка информации.

Многообразие на уровне исследований и разработок с практической точки зрения означает разнообразие направлений поиска новых продуктов, технологий и бизнес-моделей. Такое многообразие может обеспечиваться следующими способами:

- a. Стимулированием привнесения нового опыта извне. Например, в компании Nestle анализируют критические вопросы новичков, имеющих опыт работы в других отраслях и рассматривают их как источник новых идей;
- b. Активным вовлечением сотрудников в генерацию идей относительно новых продуктов, новых технологий и новых бизнес-моделей. Примером подобного подхода является платформа «Есть идея?» в Группе Компаний «Стандартпарк», позволяющая любому сотруднику подать предложения относительно новых продуктов и технологий, улучшения бизнес-процессов и изменению бизнес-модели. Сотрудники стимулируются к подаче предложений в том числе посредством эффективной системы вознаграждений и признания за поданные идеи. Обязательный принцип, реализованный при этом – обратная связь на любую поданную идею, даже если она не принимается к внедрению (в этом случае инициатор получает благодарность за инициативу и описание причин отказа).

Другим примером организации подобной деятельности является уже описанная выше комплексная сетевая платформа «Строительные системы» Корпорации «ТехноНИКОЛЬ», позволяющая сотрудниками различных подразделений инициировать и совместно разрабатывать новые системы и технические сервисы;

- c. Обеспечением внутренней гибкости и устранением бюрократизации, что Коносуке Мацусита [«Философия менеджмента»] выразил следующим образом: *«Любой организации, будь то компания или товарный склад, в процессе роста, неизбежно следующем за ее основанием, грозит опасность в виде разрастания бюрократии и потери гибкости. Никто и не заметит, как в ней прекратится свободное движение информации... Руководители должны прилагать усилия для того, чтобы поддерживать пути коммуникации и формировать атмосферу, в которой даже необученный новичок смог бы дать совет президенту компании».*

Интересным примером здесь является пример одного российского высокотехнологичного предприятия, создающего сложные радиоэлектронные комплексы военного и гражданского назначения, генеральный директор которого

каждый рабочий день с 8:00 до 9:00 держит двери в кабинет открытыми, чтобы любой сотрудник мог зайти и обсудить имеющиеся у него идеи. Сотрудники об этом знают и с охотой обращаются к такой возможности.

Ярким примером обеспечения внутренней гибкости и отсутствия бюрократизации является компания W. L. Gore & Associates (Gore), наиболее известной мембранами Gore-Tex. В компании работает более 8000 сотрудников, которые путем общего голосования избирают председателя совета директоров, т.е. все 8000 сотрудников Gore считаются партнерами. Проектные команды сами выбирают одного из своих членов на роль лидера. Кроме того, подразделениям не дозволено иметь в штате более 150 человек из соображений сохранения гибкости и предотвращения образования иерархических структур. Если то или иное подразделение разрастается больше указанного числа, его в соответствии с так называемым «принципом амебы» делят на две части. Все это формирует дух инновационности и адаптивности, когда обеспечивается эффективный поиск новых возможностей и быстрая реакция на них [О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов», 2016].

- d. Вовлечением потребителей, партнеров и внешних сообществ в инновационную деятельность путем создания и развития сетевых платформ, что позволяет компаниям иметь постоянную двустороннюю связь с поставщиками и клиентами и предотвращать «замыкание в себе» бизнес-системы, непрерывно развивая бизнес-модель.

Первыми известными примерами формирования сетевых R&D платформ являются практики вовлечения поставщиков узлов и комплектующих в проектные группы по разработке новых моделей автомобилей, принятые в автоконцерне Тойота. Данные практики стали общеизвестными в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого века и детально описаны в исследованиях системы менеджмента компании «Тойота» [Джеффри Лайкер и Дэвид Майер «Практика Дао Тойота», Ясухиро Монден «Система менеджмента Тойота»]. Логика привлечения поставщиков с самого раннего этапа конструирования автомобиля имела под собой следующие основания:

- Автомобиль – это целостная система и команда разработки должна быть полнофункциональной – поставщики в процессе разработки могут дать ценные рекомендации по поводу того, как оптимизировать конструкцию с учетом специфики их производства;
- Разработка комплектующих и узлов для автомобиля должна вестись параллельно с разработкой самого концепта – это позволяет обеспечить

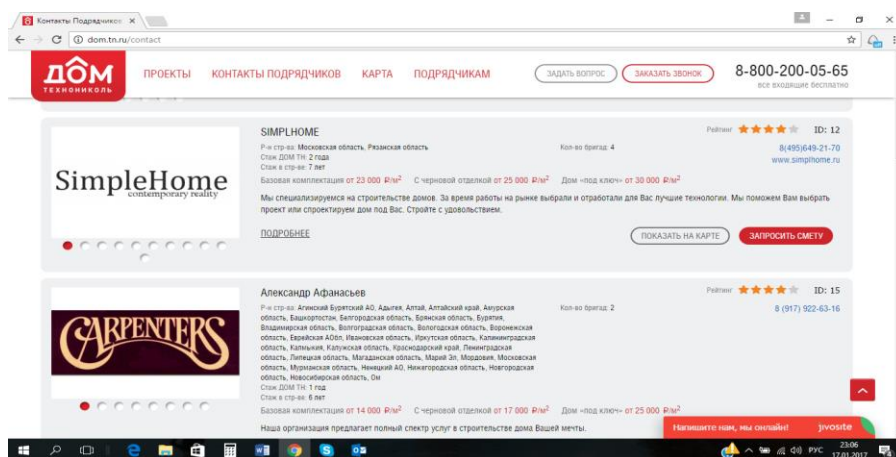
итерационность процесса, устраняя несоответствия на каждом шаге, и существенно сократить общее время создания автомобиля.

Позже эти принципы легли в основу методологии SCRUM, набирающей все большую популярность в мировом бизнес-сообществе как эффективный подход к управлению проектами.

На текущий момент активно развиваются многочисленные платформы для вовлечения потребителей в создание новых продуктов и услуг. Такие платформы реализованы в таких компаниях как Nike, P&G, HP, Dell, Swarovski, Harley Davidson, Pepsi, 3M и многих других. Вовлечение потребителей в процессы разработки новых продуктов позволяет, реализовать эффекты краудсорсинга, многократно повышающие мощность потока генерации идей, а также получать необходимую обратную от потребителей в процессе разработки новых продуктов, с тем, чтобы обеспечить наилучшее соответствие продукта потребностям и ожиданиям потребителей.

В практике российских компаний ярким примером сетевой платформы для взаимодействия с потребителями и партнерами является платформа ДОМ ТЕХНОНИКОЛЬ (dom.tn.ru). Участниками данной платформы являются строительные компании, строящие дома по технологии компании «ТехноНИКОЛЬ», с одной стороны, и частные застройщики, желающие построить дом с применением надежной технологии и привлечением надежного подрядчика, с другой стороны. На основании обратной связи от подрядчиков и частных застройщиков Компания «ТехноНИКОЛЬ» обеспечивает развитие технических решений, совершенствования процессов обучения подрядчиков и совершенствование методических материалов.

Частные застройщики имеют возможность оценивать подрядчиков, услугами которых они воспользовались, помогая таким образом другим частным застройщикам сделать правильный выбор.



Применительно к новым бизнес-моделям привлечение поставщиков к выработке новых бизнес-моделей можно рассматривать в более широком контексте, когда поставщики являются не просто поставщиком идей для новой бизнес-модели, а являются совладельцами бизнес-модели, т.е. компании разрабатывают общую для них бизнес-модель, выстраивая глубоко интегрированную сеть создания ценности. Такой формат обеспечивает очевидные преимущества участниками сети создания ценности: у каждой компании нет необходимости самой развивать весь требующийся для новой бизнес-модели набор компетенций, поскольку можно привлекать компетенции партнеров, вовлекая их в экосистему бизнес-модели.

- e. Мощным стимулом для стимулирования инноваций является обеспечение высокого уровня свободы и стимулирования творчества, когда сотрудникам позволяет активно развивать собственные идеи, а неудачи и ошибки воспринимаются как столь же ценные, что и успехи. Так в компаниях 3M и Google сотрудникам позволено тратить до 15% времени на личные творческие проекты. А в компании Gore сотрудникам предоставлены очень широкие полномочия в принятии решений, для чего введено понятие «ватерлинии»: перед принятием решений «ниже ватерлинии» — таких, которые могут нанести серьезный вред компании, - сотрудники консультируются с другими партнерами. Во всех остальных случаях эксперименты приветствуются и поощряются. [О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов» 2016]. Таким образом, в инновационных организациях принцип «делай это, делай так», задающий жесткие шаблоны деятельности сотрудников, заменен принципами «не делай того-то, не делай так-то» и «все, что не запрещено, то разрешено», что стимулирует многообразие, ограничивая риски при этом.
- f. Наконец, адаптивность организации в контексте сопряжения со внешней средой и обеспечения необходимых трансформаций обеспечивается через стратегический процесс, организованный методом встречного потока, повышающий чувствительность системы к «тонким» сигналам рынка.

При организации стратегического процесса методом встречного потока все части организации активно обмениваются информацией и синхронизируются в понимании стратегических целей, что позволяет избежать отсутствия гибкости, присущей процессу разработки стратегии методом «сверху-вниз», а также нивелировать эффекты «стратегической неуправляемости», присущей процессу разработки стратегии методом «снизу-вверх».

Конечно, реализация всех вышеприведенных подходов как таковая не устраняет скепсиса и психологических барьеров, связанных с инновациями в компании. Для снижения этих барьеров или снижения их влияния необходимо обеспечение следующих базовых условий:

- 1) Лидерская роль ТОП-менеджмента – лидеры должны быть яркими сторонниками преобразований и явно выражать свою приверженность изменениям;
- 2) Вовлечение сотрудников всех уровней в процессы преобразований и формирование, таким образом, критической массы новаторов. Важно уделить особое внимание вовлечению агрессивных противников, имеющих влияние и обширную группу поддержки, в процесс преобразований – каждый подобный присоединившийся являет собой мощный символический сигнал для остальных;
- 3) Каждый сотрудник должен понимать, каким образом преобразования затронут лично его: как изменится деятельность его подразделения после изменений? Какие должности сохранятся, а какие будут сокращены? Какие новые обязанности примут на себя сотрудники? Эти вопросы необходимо прояснить, чтобы заручиться поддержкой сотрудников, сняв их тревоги и страхи;
- 4) Освещение каждого достигнутого в результате преобразований успеха;
- 5) Зачастую важно организационно обособить новую бизнес-модель еще на этапе проектирования, если она кардинально отличается от существующей и наполнить ее сотрудниками из других областей (не из компании), чтобы минимизировать эффекты канибализации. Об этом важно задумываться, поскольку попытки встроить новую бизнес-модель в организацию, успешно функционирующую в рамках текущей бизнес-модели, может привести к двум негативным эффектам:
 - Новая бизнес-модель будет «задушена»;
 - Существующая бизнес-модель, генерирующая денежный поток здесь и сейчас окажется организационно (а не рыночно) подорвана/размыта.

Избыточное многообразие на уровне ресурсов связано с наличием «страховых запасов» в системе и означает, что компания сознательно снижает текущую эффективность используемых ресурсов, но повышает при этом свою адаптивность ко внешним шокам. Компания Тойота, пережив серьезный кризис, в ходе которого компании пришлось уволить большое количество сотрудников [Ясухиро Монден «Система менеджмента Тойоты», 2007], существенно перестроила свои подходы к управлению финансами. Осознав, что при массовых увольнениях в период кризиса был в существенной мере подорван генетический код компании, Тойота решила впредь не допускать таких ситуаций. С этой целью компания сформировала страховые запасы в

виде существенных остатков денежных средств на депозитных счетах, избыточные в обычных условиях, но неизменно помогающие компании сгладить силу стрессовых воздействий в периоды регулярных внешних шоков.

Помимо аспектов, связанных с многообразием, обеспечивающих адаптивность на стратегическом уровне, компаниям необходимо формировать механизмы адаптивности и на операционном уровне, что обеспечивает повышение эффективности в текущих периодах.

Примерами таких механизмов являются:

- 1) Встраивание механизма вытягивания («канбан») в управлении цепями поставок. При реализации такого механизма система становится способной реагировать на изменения спроса в режиме реального времени. Система вытягивания предполагает, что, когда покупатель приобретает единицу продукции, информация об этом оперативно проходит по всей цепи поставок вплоть до истока, инициируя соответствующие задания на производство и закупки. Так, например, в свое время поступили компании Zara и Benetton, интегрировав планирование производственных операций с информацией о продажах с кассовых терминалов в магазинах. Реализация подобного механизма позволяет компаниям избежать проблемы «женского шкафа» (нечего надеть, некуда вешать), устраняя необходимость снижения цен для распродажи неликвидов и минимизируя потери, связанные с неудовлетворенным спросом;
- 2) Реализация механизмов обмена данными с поставщиками и партнёрами относительно текущих остатков сырья, текущих заказов покупателей, ожидающих выполнения, и иной информацией, позволяющей расширить систему вытягивания на поставщиков и партнеров;
- 3) Обеспечение гибкости трудовых и машинных ресурсов, актуальное для компаний, оперирующих на рынках с ярко выраженными сезонными колебаниями спроса. Инструментом обеспечения гибкости машинного ресурса может являться передача части операций на аутсорсинг в периоды всплеска спроса. Так, например, в России существует сформировавшийся рынок аутсорсинговых услуг по пластиковому литью – в период весна-лето такие компании, предоставляющие услугу литья, могут быть преимущественно загружены заказами на производство изделий строительного назначения (на строительном рынке в это время сезонный всплеск), а в осенне-зимний период – заказами на производство комплектующих для бытовой техники (где сезонный всплеск именно в этот период). Гибкость трудовых ресурсов может быть реализована путем привлечения временного персонала в период сезонных всплесков, что, как уже рассказывалось ранее,

формирует высокие требования к наставническим и лидерским компетенциям рабочих основного костяка, развивая их и повышая их статус;

- 4) Система планирования S&O P (планирования продаж и операций), позволяющая, в том числе, формировать прогнозы денежного потока, высокоактуальные на любой момент времени. В отличие от традиционного процесса бюджетирования, в рамках которого осуществляется прогнозирование доходов и расходов на год и в течение календарного года бюджеты, как правило не меняются, подходы S&O P предполагают планирование на предстоящий 12-месячный (в некоторых компаниях 3-х или 6-месячный) период с глубокой детализацией предстоящего квартала (месяца или двухмесячного интервала). Левый и правый конец интервала планирования ежемесячно сдвигается на один месяц, что позволяет обеспечить актуализацию в соответствии с произошедшими изменениями и новой информацией. Специальные программные продукты (Adaptive Planning и подобные) позволяют сделать процесс актуализации не затратным по времени с точки зрения операций ввода данных и получения планов на выходе.

Наконец, важным элементом направленного отбора, обеспечивающего эффективность сопряжения со внешней средой, является система регулярного анализа результативности и эффективности деятельности, позволяющая формировать понимания причинно-следственных связей между определенными действиями/изменениями и их результатами, что формирует эффективную обратную связь в системе управления. Такая система базируется на двух основных элементах:

- BI-система (BI – Business Intelligence), позволяющая владельцам объектов управления получать актуальную информацию о состоянии объектов управления;
- Система анализа и отчетности, назначение которой состоит в том, чтобы на основании сопоставления предпринимаемых действий и достигаемых результатов вносить коррективы в деятельность. Система отчетности, дополняющая анализ, через процесс обсуждения со своим непосредственным руководителем или с группой из представителей заинтересованных сторон позволяет получить альтернативный и зачастую более целостный взгляд на рассматриваемые проблемы.

Реализация системы регулярного анализа результативности и эффективности деятельности позволяет отбрасывать неэффективные направления деятельности, концентрируя ресурсы на наиболее эффективных и используя высвободившиеся ресурсы на дополнительные новые экспериментальные подходы, результативность и эффективность которых будет оцениваться на следующем шаге. Система регулярного анализа результатов деятельности в описанной логике

является элементом более широкой системы организационного научения, о которой речь пойдет далее.

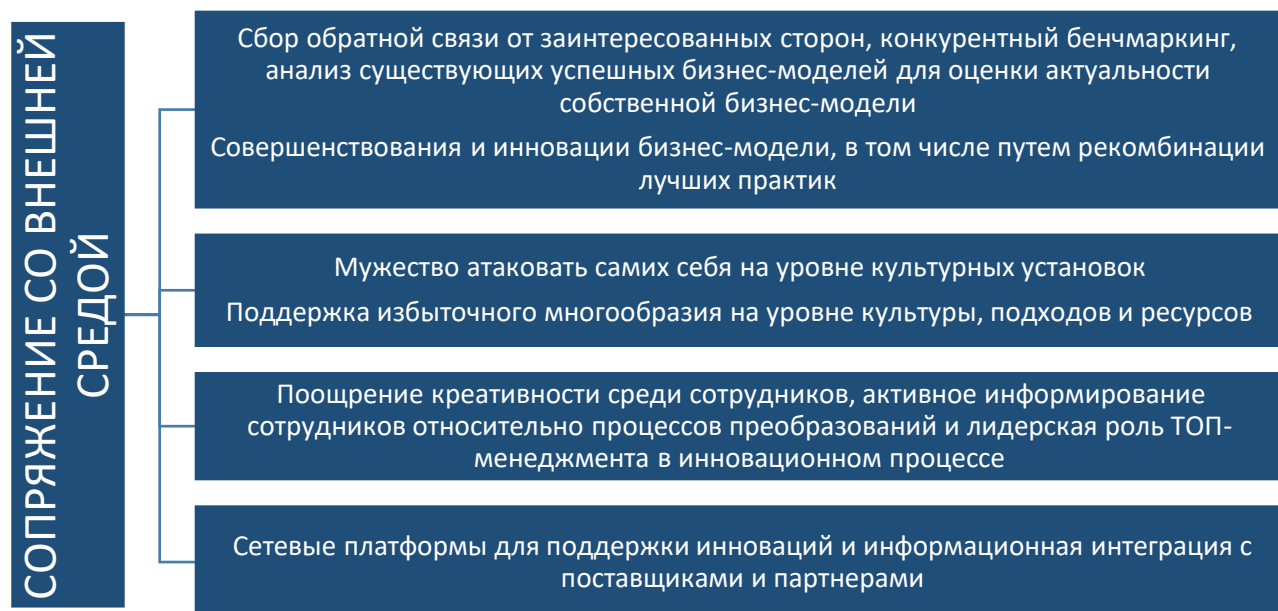


Рисунок 10. Обеспечение сопряжения со внешней средой

3.4. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО САМООБУЧЕНИЯ

Экономика знаний создает среду, в которой компании должны, в первую очередь, заботиться не о доле рынка, а о «доле опыта» - доля рынка является уже следствием способности организации эффективно порождать новые знания, критически осмысливая свой опыт и привнося знания извне. Таким образом, новые условия требуют от бизнес-систем трансформировать логику своего развития в осознанный процесс непрерывного познания.

Живая бизнес-система должна обладать базовым свойством всех живых систем – способностью непрерывно самообучаться в процессе структурных сопряжений со внешней средой.

Порождение новых знаний в организации может быть реализовано через три базовых механизма:

- Рефлексивный механизм – постоянное выявление и решение проблем, приводящее к повышению эффективности деятельности и накоплению опыта;
- Внутриорганизационный направленный отбор – выявление успешного внутриорганизационного опыта и обеспечение его общедоступности в рамках организации;
- Внешний направленный отбор - выявление успешного внешнего опыта и его адаптация в организации.

Рефлексивный механизм

Организация, формируя организационные стереотипы в виде стандартов, должна стимулировать постоянное переосмысление способов осуществления деятельности и пересмотр стандартов. Для этого в организации должен постоянно присутствовать дух творческого разрушения, подталкивающий каждого задаться вопросом: а что уже потеряло свою актуальность и нуждается в изменении?

Системный подход к организации такого рефлексивного механизма был в свое время разработан в рамках концепции SixSigma и доведен до «совершенства» в компании Тойота, призывающей сотрудников к следующему: «Соблюдай стандарт. Улучшай стандарт». Поиск потерь в деятельности, их анализ и устранение в парадигме «Правильно определенная проблема – Корневые причины – Необходимые изменения процессов» являются ядром данной деятельности.

При этом, если внутренние проблемы – возникающие во внутреннем операционном пространстве компании - могут быть обнаружены путем непосредственного наблюдения и анализа показателей деятельности, то поиск проблем, возникающих в рыночном пространстве требует специальных подходов, обеспечивающих непрерывное получение и анализ внешних сигналов. С этой целью создаются горячие линии и интернет-ресурсы, посредством которых клиенты и потребители могут сообщить о возникшей проблеме и запросить помощь в ее устранении, оставить обратную связь или предложения по улучшениям, анализ которых может вскрывать ряд существенных проблем. Также с целью выявления проблем компании могут проводить регулярные опросы и иные исследования для выявления проблем на уровне удовлетворенности потребителей, клиентов и партнеров.

Важным аспектом, обеспечивающим общеорганизационную эффективность механизма непрерывного совершенствования через выявление и решение проблем, является документирование информации о решении проблем в унифицированной в рамках организации форме (примером может являться отчет АЗ по решению проблемы, принятый в компании Тойота) и размещение ее в корпоративной базе знаний. Это обеспечивает доступность полученного опыта для всех точек организационной сети, где могут возникать аналогичные проблемы. Реализация этого механизма обмена опытом является ключевым элементом внутриорганизационного направленного отбора.

Внутриорганизационный направленный отбор

Следующим ключевым аспектом организационного самообучения является обеспечение свободного распространения получаемого опыта (позитивного и негативного) внутри

организационной сети. Эту свободную передачу знаний можно уподобить свободной передаче генов (т.е. накопленного опыта) между бактериями в результате которой обеспечивается невероятная адаптивность колоний бактерий, описанная Линн Маргулис и Дорион Саган:

Последние пятьдесят лет, или около того, ученые наблюдали, как [бактерии] быстро и просто передают различные биты генетического материала другим особям. Каждая бактерия в любой момент времени имеет в своем распоряжении дополнительные гены, иногда попавшие к ней от совершенно других штаммов, для выполнения функций, не предусмотренных в ее собственной ДНК. Некоторые из генетических битов рекомбинируют с собственными генами клетки, другие отправляются дальше... Благодаря этой способности, все бактерии мира в значительной мере обладают доступом к единому резерву генов и, следовательно, к адаптивным механизмам всего бактериального царства.

Эффективные механизмы внутриорганизационного распространения лучшего опыта можно уподобить этой передаче битов генетического материала в царстве бактерий. Когда лучший опыт, найденный в одной точке организационной сети, становится доступным для всех остальных точек, сеть становится способной быстро и эффективно совершенствоваться.

Целостный и системный механизм, наблюдаемый мной в схожей форме в ряде компаний-лидеров, заключается в следующем:

- Организация формирует структурированную базу знаний и вводит стандарты документирования информации о найденном успешном опыте;
- Сотрудники размещают информацию в данной базе знаний, а сотрудники других подразделений со схожей спецификой деятельности его изучают и совместно обсуждают/задают вопросы (интерфейс базы знаний в этом аспекте должен содержать элементы социальной сети). Размещение информации в базе знаний поощряется посредством специальных механизмов признания и награждения;
- Периодически (месяц, квартал, год) специальный комитет организации проводит анализ и выбирает ряд наилучших найденных решений, авторы которых получают дополнительное вознаграждение и признание.

Внешний направленный отбор

Организация может обеспечить научение и путем использования внешнего опыта (порождаемого вне границ организации).

Одним из способов реализации систематической деятельности по выявлению и изучению подобного опыта являются подходы функционального и общего бенчмаркинга, когда компания

выявляет релевантный успешный внешний опыт и осуществляет обмен опытом с его носителем. Причем носителем релевантного для компании опыта может быть организация из абсолютно другой отрасли, примером чего является наблюдавшийся мной обмен лучшим опытом в области организационной поддержки развертывания подходов Бережливого Производства между крупным российским производственным концерном и крупным российским банком.

Обмен лучшим опытом, как правило, реализуется в формате «Ты мне – Я тебе», то есть компания, желающая изучить успешный опыт другой компании, должна быть готова предложить взамен свой успешный опыт в аналогичной или другой, интересной для второй стороны, области.

Еще одним механизмом обмена лучшим опытом могут быть отраслевые ассоциации. Однако, по практике наблюдений могу сказать: в России отраслевые ассоциации решают любые задачи, кроме обмена опытом. По-видимому, это связано с недостаточным уровнем доверия между конкурентами и недостаточным осознанием принципа коллективной эволюции.

Наконец, эффективным и получающим все большее распространение способом приобретения нового опыта и новых знаний является расширение когнитивных границ бизнес-системы, при котором в процессы формирования новой ценности и сопряженного с этим нового знания вовлекаются обширная сеть партнеров. В рамках такой логики Google (с «Android»), IBM, Sun Microsystems, Salesforce и многие другие IT-компании пришли к осознанию необходимости перехода к платформам с открытым кодом для привлечения сторонних разработчиков к свободному созданию новых продуктов/функций, что многократно повышает темпы прироста потребительской ценности платформы и генерации новых знаний.

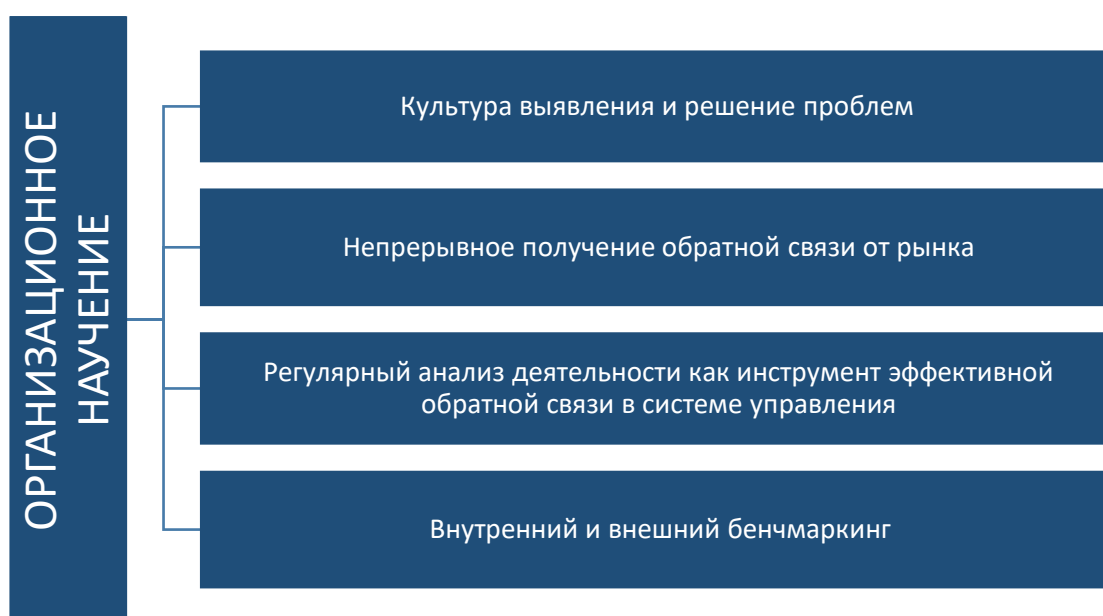


Рисунок 11. Формирование научающейся организации

4. ПРИЗНАКИ АДАПТИВНОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

Подытоживая вышеописанное, можно выделить ряд признаков и подходов, реализация которых способствует повышению адаптивности бизнес-системы.

Перечень данных признаков может быть использован как структурный инструмент для оценки систем управления, в результате которой возможно идентифицировать области для улучшений и формировать соответствующие программы развития, направленные на повышение адаптивности бизнес-системы.

Способы реализации того или иного подхода каждая организация выбирает сама в соответствии со своими особенностями. При этом полезными могут быть примеры реализации, приведенные в рамках данной работы.

Признак	Описание подходов
СЕТЕВАЯ АВТОПОЭЗНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	
Децентрализованная организационная структура гибридного типа	Реализован высокий уровень децентрализации и минимизировано количество уровней управления
Высокий уровень автономии и полномочий подразделений и сотрудников, основанный на идентификации объектов управления	Обеспечивается наделение полномочиями команд и отдельных сотрудников на основе выделения объектов управления и фиксации небольшого количества базовых правил взаимодействия. С целью стимулирования лидерского поведения осуществляется делегирование полномочий и ответственности на возможно более низкие уровни.
Институт лидерства и эффективные взаимодействия между лидерами	Для обеспечения сетевой связности культивируется появление лидеров во всех частях организации. Реализованы системные инструменты для поддержки сетевых взаимодействий лидеров. Нацеленность на сетевые взаимодействия является важным аспектом лидерских компетенций.

Признак	Описание подходов
<p>Внутренние сетевые платформы и общекорпоративные центры обслуживания</p>	<p>Действуют внутренние сетевые платформы, обеспечивающие совместное создание ценности.</p> <p>Общекорпоративные центры действуют в логике обслуживающих подразделений, призванных идентифицировать и удовлетворять потребности и ожидания бизнес-единиц</p>
<p>Системные механизмы горизонтальной координации</p>	<p>Для обеспечения координации в ключевых областях деятельности созданы и действуют кросс-функциональные и кросс-дивизиональные рабочие группы.</p> <p>Реализованы структурированные подходы горизонтальной гармонизации процессов в логике «Внутренний клиент – Внутренний поставщик».</p>
<p>КУЛЬТУРА ДОВЕРИЯ И ВЗАИМОПОМОЩИ</p>	
<p>Механизмы обеспечения вертикальной и горизонтальной согласованности целей</p>	<p>Реализованы механизмы обеспечения вертикальной и горизонтальной согласованности целей, гарантирующие единое понимание сотрудниками требований к их деятельности в контексте целей организации и потребностей смежных подразделений.</p> <p>Цели рабочих групп и общекорпоративных центров обслуживания согласованы с целями компании, а также потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон</p>
<p>Механизмы обеспечения компетенций, требуемых для достижения целей и эффективного взаимодействия</p>	<p>Созданы и развиваются механизмы формирования требований к компетенциям сотрудников, их оценки и развития в контексте организационных целей и эффективной горизонтальной координации</p>

Признак	Описание подходов
<p>Механизмы формирования самоидентификации сотрудников по принципу «я - часть единой компании»</p>	<p>Сотрудники на уровне ежедневной деятельности воспринимают себя, в первую очередь, как часть компании в целом и уже во вторую очередь как часть бизнес-единицы, что стимулируется при помощи специальных организационных механизмов, таких как, например, активные карьерные перемещения сотрудников из одних подразделений в другие</p>
<p>Код «коллективной эволюции» в корпоративной культуре</p>	<p>Позитивная роль внутренней конкуренции как двигателя коллективной эволюции и, как следствие, фактора обеспечения повышения организационной жизнеспособности имеет отражение на уровне базовых предположений, ценностей и артефактов</p>
<p>Код честности в корпоративной культуре</p>	<p>Честность как необходимое условие существования организационной сети зафиксирована на уровне базовых предположений, ценностей и артефактов. За нечестность и нарушение корпоративных норм следуют суровые наказания. При этом отсутствует практика двойных стандартов</p>
<p>Механизмы решения общих задач различными бизнес-единицами</p>	<p>Различные бизнес-единицы и подразделения на систематической основе совместно работают над задачами, актуальными в рамках компании в целом.</p> <p>Подобная деятельность целевым образом стимулируется корпоративным центром</p>
<p>Совместное принятие кросс-функциональных решений на основе консенсуса</p>	<p>Решения, затрагивающие деятельность различных функций, принимаются представителями функций совместно на основе консенсуса</p>

Признак	Описание подходов
Информационная прозрачность, формирующая уверенность в том, что требуемые результаты будут достигнуты	<p>Рабочие группы и общекорпоративные центры обслуживания обеспечивают раскрытие информации о результатах деятельности.</p> <p>Налажена практика регулярного обсуждения текущих результатов с заинтересованными сторонами с целью получения обратной связи для улучшения деятельности</p> <p>Проводятся регулярные исследования удовлетворенности внутренних клиентов с целью выявления зон для улучшений и совершенствования деятельности внутренних поставщиков</p>
ОТКРЫТОСТЬ ВОВНЕ И СОХРАНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ	
Корпоративная философия	Сформирована корпоративная философия, описывающая уникальное ядро компании и принципы менеджмента, которая разделяется сотрудниками по всей организации
Код открытости к знаниям извне в корпоративной культуре	<p>На уровне базовых предположений, ценностей и артефактов зафиксирована роль открытости к знаниям извне как ключевого элемента формирования успешных инноваций путем рекомбинации собственных знаний с внешними знаниями</p>
СОПРЯЖЕНИЕ СО ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	
Постоянное совершенствование бизнес-модели	<p>Осуществляется сбор обратной связи от заинтересованных сторон, проводится конкурентный бенчмаркинг, а также анализируются существующие успешные бизнес-модели для оценки актуальности собственной бизнес-модели организации</p> <p>Осуществляются совершенствования и инновации бизнес-модели, в том числе путем рекомбинации лучших практик</p>

Признак	Описание подходов
Код многообразия в корпоративной культуре	<p>Значимость многообразия точек зрения и подходов к решению проблем как ключевого фактора обеспечения адаптивности организации отражено на уровне базовых предположений, ценностей и артефактов. Стимулируется дополнение бизнес-культуры аспектами гуманитарной или естественно-научной культуры</p>
Поддержка многообразия	<p>В организации в целом, а также при формировании команд и рабочих групп обеспечивается наличие людей с разным типом мышления, базовыми установками и опытом.</p>
Поддержка креативности	<p>Обеспечивается высокий уровень свободы сотрудников и поощряется творчество: сотрудникам позволяется активно развивать собственные идеи, а неудачи и ошибки воспринимаются как столь же ценные, что и успехи.</p> <p>Вместо принципа «делай это, делай так», задающего жесткие шаблоны деятельности сотрудников, реализованы принципы «не делай того-то, не делай так-то» и «все, что не запрещено, то разрешено», что стимулирует творчество, ограничивая риски при этом.</p> <p>Стимулируется вовлечение сотрудников в генерацию идей относительно новых продуктов, технологий и бизнес-моделей</p> <p>Информация и идеи свободно перемещаются по всей организационной сети, а многообразие интерпретаций и способов решения проблем воспринимаются как фактор, обогащающий организационное сообщество в целом.</p>

Признак	Описание подходов
Лидерская роль ТОП-менеджмента в инновационном процессе	Все представители ТОП-менеджмента являются ярыми сторонниками преобразований и явно выражают свою приверженность изменениям.
Сетевые платформы для поддержки инноваций	Создаются внешние сетевые платформы для вовлечения в инновационный процесс потребителей, поставщиков и внешних экспертных групп.
Информационная открытость и активное информирование сотрудников относительно процессов преобразований	Сотрудников информируют о том, каким образом преобразования затронут лично их, чтобы заручиться их поддержкой, сняв тревоги и страхи. Обеспечивается освещение каждого достигнутого в результате преобразований успеха
Разработка стратегии методом «встречного потока»	Процесс разработки стратегии организован методом «встречного потока» с целью повышения чувствительность системы к «тонким» сигналам рынка и внутренней среды: в процессе разработки стратегии все части организации активно обмениваются информацией и синхронизируются в понимании стратегических целей и способов их реализации
Управление цепями поставок на основе принципа вытягивания	Планирование в цепи поставок осуществляется в режиме реального времени на основе принципа вытягивания, что обеспечивает сопряжение текущего покупательского спроса с основными операциями
Информационная интеграция с поставщиками и партнерами	Реализованы механизмы обмена данными с поставщиками и партнёрами позволяющие расширить систему вытягивания на них
Ресурсное демпфирование внешних потрясений	Сформированы финансовые инструменты для демпфирования внешних шоков

Признак	Описание подходов
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ САМООБУЧЕНИЕ	
Культура выявления и решение проблем	<p>В организации сформирована культура и методология выявления и решения проблем</p> <p>Механизмы выявления и решения проблем развернуты на всех уровнях организации</p>
Непрерывное получение обратной связи от рынка	<p>Действуют горячие линии и интернет-ресурсы, посредством которых клиенты и потребители могут сообщить о возникших проблемах, а также оставить обратную связь или предложения по улучшениям</p> <p>Проводится регулярный анализ всех обращений с целью выявления системных проблем</p> <p>Проводятся регулярные опросы и иные исследования с целью оценки и анализа удовлетворенности потребителей</p>
Регулярный анализ деятельности как инструмент эффективной обратной связи в системе управления	<p>Реализована система анализа и регулярной отчетности, позволяющая на основании сопоставления предпринимаемых действий и достигаемых результатов вносить коррективы в деятельность.</p>
Внутренний бенчмаркинг	<p>В организации сформированы механизмы выявления лучших практик и обмена лучшим внутренним опытом</p> <p>Создаются внутриорганизационные базы знаний для фиксации и распространения накопленного опыта – как лучших практик, так и неудач</p>
Внешний бенчмаркинг	<p>Сформированы механизмы выявления, изучения, адаптации и внедрения лучшего внешнего опыта</p> <p>Проводится регулярный анализ успехов и поражений других компаний</p>

Вышеприведенные признаки могут быть интегрированы в оценку систем управления на основе моделей организационного совершенства (EFQM, Модель премии Деминга и др.) в статусе лучших практик обеспечения адаптивности организации, которые могут быть рекомендованы к реализации в рамках того или иного элемента системы управления.

Проводя оценку системы управления и принимая во внимание признаки адаптивной бизнес-системы, ассессор привносит контекст организационной сетевой связности и адаптивности в оценочные суждения относительно реализации каждого из критериев, что позволяет избежать «механистического» взгляда на систему управления и повысить ценность оценки.

Контекст организационной сетевой связности и адаптивности бизнес-системы должен быть привнесен и в координацию проектов развития системы управления: все те же элементы, обеспечивающие связность бизнес-системы должны быть реализованы при развитии системы управления.

В частности, существенное внимание должно уделяться вопросам взаимной гармонизации подходов и их согласованности с Миссией, Видением и Стратегическими целями.

Также особое внимание при совершенствовании системы управления должно уделяться аспектам научения: нужно формировать инструментарий для определения эффективности тех или иных подходов, выявлять и анализировать проблемы, возникающие при реализации подходов, с целью улучшения как самих подходов, так и принципов их развертывания, и обеспечивать фиксацию данного опыта в специализированной области базы знаний.

5. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. И. Адизес *Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию* – М: Манн, Иванов и Фербер, 2015
2. Н. Талеб *Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса* – М: КоЛибри, 2016
3. К. Мейер, С. Дэвис *Живая организация. Компания как живой организм* – М: Добрая книга, 2007
4. Ф. Капра *Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем* - М: София, 2002
5. О. Брафман, Р. Бекстрем *Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров* - М: BestBusinessBooks, 2011
6. К. Мацусита *Философия менеджмента* – М: Альпина Паблишер, 2016
7. Я. Монден *Система менеджмента Тойоты* – М: Институт комплексных стратегических исследований, 2007
8. Дж. Лайкер *Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира* – М: Альпина Паблишер, 2013
9. И. Адизес *Управление жизненным циклом корпорации* – М: Манн, Иванов и Фербер, 2015
10. Дж. Траут, Э. Райс *Маркетинговые войны* – С-Пб.: Питер, 2009
11. О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик *Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов* - М: Альпина Паблишер, 2017
12. Г. Константинов, С. Филонович *Интеллектуальное предпринимательство или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике // Harvard Business Review, октябрь 2005, стр. 49-57*