

**/МЕТОДОЛОГИЯ АДIZESА/**

# **УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ КРИЗИСА**

**КАК СОХРАНИТЬ  
КЛЮЧЕВЫХ ЛЮДЕЙ  
И КОМПАНИЮ**

**Ицхак Калдерон Адизес**

# Меняем структуру ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Что следует за разработкой видения и ценностей? Необходимость согласовать миссию и структуру ответственности. Обычно, говоря об организационной структуре, мы имеем в виду именно структуру ответственности. Это типовая иерархия, которая определяет, кто за что отвечает и кто кому подотчетен.

Правильная структура ответственности чрезвычайно важна. Она необходима компании, чтобы выполнять миссию и не отступать от стратегии. Если вам нужно летать, обзаведитесь самолетом. Слишком многие совершают ошибку, пытаясь заставить подводную лодку взмыть

в воздух и нанимая пилота, которому приходится обзирать окрестности через перископ. Наличие пилота не заставит подводную лодку взлететь.

Иными словами, организация должна быть структурирована с учетом ее миссии. Что вы собой представляете? Реактивный лайнер? Транспортный самолет? Подводную лодку? *Форма определяется функцией.*

Сказанное кажется простым и очевидным, не правда ли? Но это не так. Нередко, ощущая потребность в изменениях, компания нанимает консультанта и поручает ему стратегическое планирование с одним условием: «Не трогайте структуру». Даже президент компании не желает посягать на структуру, ведь это опасно с политической точки зрения. «Не трогайте структуру, просто дайте мне новую стратегию», — просит он консультанта.

Но даже правильного распределения обязанностей недостаточно. Структура ответственности влияет или должна влиять на распределение полномочий. Обязанности без полномочий — верный путь либо к апатии и застою, либо к гипертонии.

# Полномочия, власть и влияние

Когда вы просите показать организационную структуру, вам обычно демонстрируют схему с квадратиками и соединяющими их линиями. Следует понимать, что такая схема показывает всего лишь *формальное* распределение обязанностей. Она не расскажет, кто обладает подлинной властью и принимает решения на самом деле. Она показывает лишь обязанности сотрудников и структуру подчинения.

Так мы подошли к третьей подсистеме — структуре полномочий, власти и влияния.

Определить новую миссию или скорректировать прежние миссию и стратегию на основе переоценки ценностей

и создать подобающую структуру ответственности — необходимое, но не достаточное действие. Не забывайте, что структура полномочий зачастую может находиться в противоречии со структурой власти и влияния. Кто принимает или должен принимать решения и какие? Возможно, условия, которые вы прогнозируете, требуют усиления децентрализации или, напротив, централизации? Возможно, управленческий персонал, пытаясь защитить свои интересы, принимает решения, которые негативно влияют на рабочий процесс и наносят ущерб организации в целом.

Сначала давайте поговорим о полномочиях. Полномочия я определяю как право говорить «да» и «нет» решениям, которые ведут к изменениям. Обычно люди считают, что полномочия — это право говорить «да» или «нет». Ошибочное мнение. Речь идет о праве говорить «да» и «нет».

Почему?

Потому что *или* означает, что человек может говорить решениям, которые предполагают изменения, «да», но при этом не вправе сказать «нет». Однако так бывает редко. Чаще встречается ситуация, в которой человек может сказать «нет», но не вправе сказать «да».

Как складывается подобная ситуация?

Пока фирма была невелика и молода, право говорить «да» и «нет» имел один человек — ее Основатель. Он и только он принимал все решения и отвечал за все.

Фирма развивалась, становилась все крупнее, и Основатель (или его преемник) уже не мог единолично принимать все решения. Он начал делегировать свои полномочия другим, обычно давая право говорить «нет» и оставляя за собой право говорить «да». К чему такое делегирование привело? Право *одобрять* изменения перемещалось на все более высокий уровень организационной иерархии, при этом появлялись все новые уровни тех, кто изменения *запрещал*. Результат — бюрократия. В итоге организация осуществляла преобразования все медленнее.

Чем динамичнее менялись внешние условия, тем быстрее умирала компания.

Уполномоченные лица должны иметь право говорить «да» и «нет». Если вы не можете сказать «да», вы не вправе говорить «нет». Вам придется передать проблему и ее решение выше — тем, чей уровень полномочий позволяет говорить и «да», и «нет».

# Как вы собираетесь управлять своей моторной лодкой?

На управление изменениями в компании влияет не только распределение полномочий. Вы должны управлять и структурой власти (зачастую не соответствующей структуре полномочий), а заодно и структурой влияния, которая может представлять собой отдельную иерархию.

Иными словами, необходимо принимать во внимание все источники энергии, приводящие организацию в движение.

Проведу параллель. Организация подобна моторной лодке. Мало сидеть на палубе, смотреть на карту, заниматься стратегическим планированием и принимать решения о смене курса. Однако, если не изменить режим работы двигателей, лодка будет двигаться в прежнем направлении.

Однажды я видел мультфильм, хорошо иллюстрирующий данную мысль. В мультике по морю плыло судно викингов. Вдоль одного борта сидели мускулистые, могучие гребцы, вдоль другого — худые и голодные. В какой-то момент один предводитель сказал другому: «Интересно, почему мы все время движемся по кругу?»

Если вы хотите поменять курс, измените сначала структуру ответственности, а значит, и структуру полномочий, власти и влияния.

Вот пример из опыта моей консультационной работы. Речь идет о весьма крупной компании, производившей электронную аппаратуру военного назначения. Холодная война подходила к концу, ассигнования на военные нужды сокращались, рынок сужался, и компании пришлось переключаться на бытовую электронику. Для этого у нее было достаточно знаний и опыта, но сменить курс почему-то никак не удавалось.



В чем состояла причина неудачи?

Дело в том, что топ-менеджмент компании взял на работу новоиспеченного МВА и назначил его руководителем проекта по производству бытовой электроники. Бедняга изучал рынок, составлял бесчисленные отчеты и сводки... Однако дело не трогалось с мертвой точки.

Почему?

Давайте рассмотрим структуру ответственности данной организации. И отдел продаж, и конструкторский отдел подчинялись отделу военной электроники. Ему же были подотчетны финансовый отдел, служба персонала и даже производство. (Ничего удивительного — ведь долгие годы компания работала на армию.) Топ-менеджеры наняли всего лишь одного человека, которому предстояло представлять собой целый отдел бытовой электроники. Сам он подчинялся президенту компании, но не имел ни одного подчиненного, даже секретаря. Вся компания занималась военной электроникой.

Каковы были шансы руководителя проекта по производству бытовой электроники? Бедняге отвели роль прыщика на ягоdice слона. Он лишь раздражал остальных. На собраниях сотрудники компании перевозносили бытовую электронику на все лады и рассуждали о том,

что необходимо наладить ее производство, однако, выйдя из конференц-зала, каждый бдительно охранял свою территорию. На деле никаких сдвигов не происходило. Очередной руководитель отдела бытовой электроники продолжал писать отчеты, демонстрировать свои красиво оформленные графики и таблицы и был абсолютно прав. А компания лишь наблюдала за его шоу, и ситуация практически не менялась.

Если миссия или стратегия вашей компании трансформируются, вам придется преобразовать и структуру компании (структуру ответственности, полномочий, власти и влияния). Если вы не сделаете этого, все пойдет по-старому.

С моей помощью компания, о которой идет речь, изменила свою структуру. Теперь здесь было *два* менеджера по маркетингу: один отвечал за военную электронику, другой — за бытовую. «Между ними» существовали инженерно-технический отдел и остальные подразделения. Они перестали подчиняться исключительно маркетологу, ответственному за сбыт военной электроники. Оба подразделения (военной и бытовой электроники) получили в свое распоряжение отдельные бюджеты и могли «покупать» услуги инженерно-технического и других отделов. Теперь, чтобы заработать деньги, инженерно-технический

отдел был вынужден работать на оба подразделения — вместо одного клиента у него появилось два.

Понимаете ли вы, как преобразилась структура власти? Разумеется, руководитель, ответственный за военную электронику, невзлюбил меня. Он развернул целую кампанию за то, чтобы избавиться от такого консультанта. Это неудивительно. Но если ваша компания должна поменять курс, то вам *придется* трансформировать структуру ответственности, полномочий, власти и влияния. Людям свойственно бороться за власть, и обычно они отстаивают собственные интересы. Если не изменить ситуацию, то не удастся изменить и их поведение.

Вот пример из практики правительственного учреждения. Я консультировал крупнейшую в мире организацию по защите прав детей, 3500 социальных работников которой помогают детям, пострадавшим от плохого обращения, сексуальных домогательств, эмоциональных и психических травм. Первым лицом в руководстве организации был главный администратор. Ему подчинялись все основные подразделения — структурные единицы, персонал которых (социальные работники) непосредственно занимается детьми. Кроме того, главному администратору были подотчетны плановый отдел, бухгалтерия, отдел связей

с правительственными структурами и административный персонал.

Кто получал деньги при таком положении дел? *Административный персонал, в задачу которого входило привлечение средств в виде правительственных субсидий и пожертвований.* Как вы думаете, о ком в первую очередь заботились эти люди? О самих себе, разумеется. Что доставалось социальным работникам? Только остатки.

С моей помощью данное учреждение изменило структуру полномочий: теперь все деньги сразу распределяются по основным подразделениям, которые «покупают» услуги административного персонала в центральном офисе. Поскольку сотрудников интересуют лишь те услуги, в которых они действительно нуждаются, организационная бюрократия сошла на нет. Вот пример несогласованности видения, ценностей и даже миссии со структурой ответственности и полномочий. В свое время мне пришлось работать со строительной компанией, возводившей и продававшей дома и апартаменты, предназначенные для состоятельной публики. Ей понадобилось более 20 лет на то, чтобы завоевать репутацию организации, которая дорожит качеством своих продуктов и услуг.

Компания развивалась и росла, однако качество начало заметно страдать. Должно быть, вы догадываетесь, что

обвинили в этом прежде всего тех, кто отвечал за контроль качества. Всем было отлично известно: в компании работают лучшие в стране специалисты в данной области, однако руководство упрекало их в некомпетентности.

# Значение структуры

Как вы уже, наверное, догадались, первым делом я стал анализировать структуру организации. Если вы не можете ходить, не стоит начинать выяснять, какое у вас настроение. При травме всегда сначала следует посмотреть, что у вас с ногой, и сделать рентген, чтобы проверить, в каком состоянии кости. Возможно, у вас перелом.

Обычно люди не придают должного значения структуре. Однако если она никуда не годится, то, даже истратив миллионы на обучение работников, вы не добьетесь толку. С тем же успехом можно готовить трехногую лошадь к скачкам.

Я обнаружил, что в целях экономии, то есть во имя повышения эффективности, руководство данной компании

поручило профессионалам, контролировавшим качество, следить за затратами и сроками выполнения строительных проектов. В подчинение этим специалистам передали тех, кто непосредственно занимался строительством.

Специалисты по контролю качества столкнулись с конфликтом интересов. Когда они старались сократить затраты и ускорить сдачу объекта, приходилось жертвовать качеством. Когда они начинали добиваться высокого качества, это приводило к росту затрат и срыву сроков проектов.

Оценить качество нелегко. Куда проще измерить затраты и выявить отклонения от графика. Нетрудно догадаться, какой выбор сделали специалисты. Пострадало качество. А поскольку строительный отдел подчинялся им же, проблемы с качеством оставались «незамеченными», пока не начали поступать жалобы от клиентов.

Сколько времени требуется, чтобы завоевать репутацию? Годы. А сколько времени нужно, чтобы лишиться доброго имени? Минуты.

Нет ничего удивительного в требованиях ISO (Международная организация по стандартизации): те, кто отвечает за качество, должны напрямую подчиняться CEO\*.

---

\* CEO — Chief Executive Officer (*англ.*) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.  
*Прим. ред.*

Мы изменили структуру строительной компании именно таким образом. При этом я рекомендовал, чтобы руководителей, ответственных за качество, освободили от контроля затрат и сроков выполнения проектов. Да, компании пришлось нанять дополнительный персонал, но потеря репутации обошлась бы ей гораздо дороже. Сколько средств понадобилось бы на восстановление доброго имени? И даже если эти старания увенчались бы успехом, то отношение клиентов уже не было бы прежним. Оно имело бы привкус разогретого супа.

Как я уже говорил, реструктуризация распределения обязанностей в организации необходима, но ею нельзя ограничиваться. Всякий раз, когда происходят изменения, вам приходится не только корректировать стратегию, миссию и курс, меняя распределение обязанностей в своей компании, но и трансформировать структуру полномочий. Именно это сделала компания — производитель военной электроники. Прежде всего она изменила структуру ответственности, а затем структуру полномочий. Оба менеджера по маркетингу, отвечавшие за разные виды продукции, теперь имели собственные бюджеты, которые могли тратить на покупку услуг общих подразделений. Теперь инженерно-конструкторский отдел был вынужден откликаться за запросы того и другого, чтобы заработать деньги.



То же самое произошло с социальными работниками. Деньги были переданы основным функциональным подразделениям, у которых появилась возможность покупать услуги административного персонала, тогда как раньше деньгами распоряжалась администрация, решавшая, сколько средств выделить сотрудникам. Мы кардинально изменили структуру полномочий правительственного учреждения.