

12+

*Александр Мальчевский
Ирина Агаджанян*

Алхимия организационной энергии

Принципы управления в эпоху постмодерна

Александр Мальчевский

**Алхимия организационной
энергии. Принципы управления
в эпоху постмодерна**

«Издательские решения»

Мальчевский А.

Алхимия организационной энергии. Принципы управления в эпоху постмодерна / А. Мальчевский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-683648-8

Иерархии и контроль устарели. В мире неопределённости успех приходит к тем, кто управляет энергией организации. Узнайте, как стать Chief Energy Officer, использовать модели IDEA и PIV для превращения хаоса в инновации. Научитесь культивировать среду, где таланты раскрываются сами, а прибыль становится следствием энергетического изобилия.

ISBN 978-5-00-683648-8

© Мальчевский А.
© Издательские решения

Содержание

От авторов	6
Благодарности	7
Манифест энергетического баланса: новая парадигма корпоративного управления в эпоху постмодерна	9
ЧАСТЬ 1. ДИАГНОЗ: КРИЗИС СТАРОЙ ПАРАДИГМЫ И ФИЛОСОФИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	11
Введение. Между пирамидой и хаосом: выбор, которого нет	11
ГЛАВА 0. Момент до того, как всё изменилось: между иллюзией контроля и рождением хаоса	13
ГЛАВА 1. Стены рушатся: конец эпохи тоталитарного контроля	14
ГЛАВА 2. Феномен постмодерна в бизнесе: неопределённость как единственная константа	16
ГЛАВА 3. Energy: инструмент новой корпоративной реальности	18
ГЛАВА 4. Модель ролей IDEA: превращение энергии в результат	20
ГЛАВА 5. Система принятия решений PIV: как восполнять энергию	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Алхимия организационной энергии Принципы управления в эпоху постмодерна

**Александр Мальчевский
Ирина Агаджанян**

© Александр Мальчевский, 2025

© Ирина Агаджанян, 2025

ISBN 978-5-0068-3648-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От авторов

Вы держите в руках книгу-антидот. Ее написание стало для нас ответом на постоянную незаметную деградацию корпоративного мира, которую мы наблюдали изнутри на протяжении десятилетий.

Если вы чувствуете, что ваши проверенные методы – стратегическое планирование, KPI, оптимизация процессов – дают сбой, знайте: проблема не в вас. Проблема в том, что эпоха модерна, построенная на предсказуемости и контроле, завершилась. Мы живем в мире постмодерна, где неопределенность – единственная константа, а прежние инструменты управления превратились в ловушки. Вы делаете «всё правильно», но организация теряет долю рынка, прибыль снижается, конкуренты появляются там, где вы их не ждете. Знакомо?

Что, если ваша главная задача сегодня не оптимизировать вчерашнюю систему, а найти принципиально иной источник конкурентного преимущества? Что, если ключ к победе в новой реальности лежит не в области структур, а в физике организационной жизни – в управлении ее энергией?

Мы предлагаем не очередную методику, а радикальную смену парадигмы. От управления структурой к управлению энергией. От модели «компания-механизм» к «компании-организму». Ваша роль как лидера претерпевает фундаментальную трансформацию. Отныне вы – архитектор энергетической системы.

Почему именно энергия? Потому что в турбулентности побеждает не тот, у кого лучше план, а тот, у кого выше скорость, гибкость и способность к преобразованию. Энергия и есть валюта этих способностей. Мы предлагаем вам практическую систему работы с тремя ключевыми потоками, определяющими судьбу вашего бизнеса:

Human Energy: мы покажем, как диагностировать и устранять главных «вампиров» вовлеченности и творчества, превращая среду из камеры хранения ресурсов в реактор по их генерации.

Operational Energy: вы научитесь видеть карту энергопотерь в процессах и перенаправлять мощь из бесполезного циркулирования в создание реальной ценности.

External Energy: вы освоите инструменты, позволяющие улавливать и аккумулировать мощь рынка, превращая хаос внешней среды в источник инноваций.

Эта методология отточена в совместной работе с десятками лидеров, которые стали нашими соавторами. Их опыт доказал: управление энергией не про комфорт, а про результат. Это про скорость принятия решений, про уровень адаптивности и, в конечном счете, про устойчивую прибыль в мире, где другие лишь теряют почву под ногами.

Эта книга – ваш манифест и руководство по переходу. От выживания к росту. От истощения к изобилию. От иллюзии контроля к реальному влиянию.

Прекратите управлять вчерашним днем. Ваша новая миссия – стать архитектором энергии – начинается здесь.

Благодарности

Эта книга родилась не в тишине кабинетов, а в гуще трансформаций, в «огне реальных сражений» с организационной инерцией, и мы бесконечно благодарны нашим соратникам по этому путешествию.

Первыми, кого мы хотим назвать, – собственники, акционеры, CEO и топ-команды компаний, которые рискнули стать первооткрывателями. Вы наши главные соавторы и критики. Когда мы только начинали говорить об «организационной энергии» как о практическом инструменте, а не красивой метафоре, именно ваша смелость подвергнуть сомнению десятилетиями устоявшиеся догмы позволила нам вместе совершить этот фундаментальный сдвиг. Вы нашли в себе силы задать простые, но устрашающие вопросы: «Почему, делая все правильно, мы теряем конкурентоспособность? Почему таланты уходят, а инновации не рождаются, несмотря на все наши усилия?».

Именно ваша позиция дала нам ключевой инсайт: проблема не в людях и не в стратегии, а в системной утечке энергии. Наблюдая, как вы боролись с «тихим вымиранием» в своих компаниях, мы смогли увидеть те самые «энергетические вампиры» – бюрократию, непрозрачные решения, бессмысленные метрики – и разработать инструменты для их обезвреживания. Наши прорывы и неудачи стали не просто эпизодами для дальнейшего изучения, а источником живой, пульсирующей правды, без которой эта книга осталась бы очередной теоретической конструкцией.

Ваша готовность к экспериментам, ваша честность в отношении как гениальных прорывов, так и болезненных неудач, стали тем бесценным полигоном, на котором оттачивалась методология IDEA, система PIV и практика «инновационных аквариумов». Каждое ваше сомнение было для нас вызовом, каждая общая победа – подтверждением. Спасибо за доверие в самые сложные моменты переходного периода, когда старые структуры рушились, а новые только предстояло выстроить. Вы доказали, что управление энергией не утопия, а новая реальность эффективного бизнеса.

Отдельная и особая признательность нашим семьям. Теоретически мы писали о Human Energy, а практически жили за счет той человеческой энергии, которую вы в нас вкладывали. Ваша стойкость и понимание, когда работа над книгой и проектами отнимала вечера, выходные и порой даже ночной покой, были тем надежным тылом, который не позволял нам сбиться с пути. Вы – главный и неиссякаемый источник той самой энергии, о которой мы рассуждаем на этих страницах. Без вашей поддержки эта книга осталась бы лишь идеей.

Мы также благодарим наших коллег и единомышленников в профессиональном сообществе за острые дискуссии, скептические вопросы и поддержку, которые помогли отточить наши идеи и придать им ту кристальную четкость, без которой любая теория повисает в воздухе.

И, наконец, вам, наш читатель. За вашу любознательность, которая привела вас к этой книге. За вашу готовность взглянуть в лицо неопределенности будущего и искать новые, нехоженые тропы. За смелость признать, что старые карты ведут в тупик, и за решимость стать архитектором организации нового типа – живой, энергичной и антихрупкой. Вы не пассивный потребитель идей, вы – активный участник этого движения. Ваш будущий опыт, ваши сомнения и ваши победы станут следующим витком в развитии этой методологии.

Эта книга – наш общий манифест против выгорания, цинизма и бюрократии. Манифест в пользу организации, которая живет, дышит и творит, которая видит в кризисе топливо, а в неопределенности – пространство для роста. Когда мы начинали этот проект, мы хотели найти ответы на мучившие нас вопросы. Сегодня мы с глубокой признательностью осознаем, что главным открытием стали не инструменты и не модели, а вы – сообщество лидеров, которые не боятся создавать будущее.

С глубокой признательностью и верой в наше общее будущее,
Александр Мальчевский и Ирина Агаджанян

Манифест энергетического баланса: новая парадигма корпоративного управления в эпоху постмодерна

Преамбула:

Эпоха индустриального модерна с ее линейной логикой, предсказуемыми иерархиями и механистическим взглядом на компанию как на машину окончена. Она сменилась эпохой постмодерна: эрой деконструкции, нелинейности, сетевых структур, кризисом метанарративов и тотальной неопределенности. Традиционные системы управления, основанные на контроле и принуждении, более не работают. Они истощают жизненные силы организации, приводя к ее тихому вымиранию на фоне стремительно меняющегося ландшафта. Мы заявляем: пришло время новой парадигмы. Парадигмы управления энергией.

Наши убеждения:

Компания – живая система. Она дышит, потребляет и генерирует энергию. Ее фундамент не только деньги, но и внутренняя (Operational Energy), внешняя (External Energy) и человеческая (Human Energy) энергия. Деньги – следствие, а не причина эффективного энергообмена.

– Иерархия мертва. Да здравствует сеть. Командование и контроль исчерпали себя. Будущее за сетевыми структурами, где ценность создается на пересечении потоков знаний, талантов и инициатив. Роль лидера смещается от вождя к архитектору среды, которая позволяет этим потокам течь свободно.

– Энергетический баланс – новый высший приоритет. Задача руководства не максимизация краткосрочной прибыли, а обеспечение устойчивого энергетического баланса компании. Прибыль будет естественным результатом эффективного преобразования энергии в ценность.

– Человеческая энергия первична. Технологии, процессы и капитал вторичны. Они лишь инструменты преобразования человеческого потенциала. Организация, которая истощает эмоциональный и интеллектуальный капитал своих людей, обречена на провал, даже если ее текущие финансовые показатели пока безупречны.

– Цикличность – закон. Развитие компании не линейный восходящий тренд, а пульсирующий цикл генерации, концентрации, реализации и восполнения энергии. Игнорирование этой цикличности – верный путь к выгоранию и краху.

Наши принципы:

– Принцип IDEA: управленческая деятельность должна быть сбалансирована между четырьмя ролями: Innovate (генерировать новое), Drive (вести к цели), Execute (реализовывать) и Align (согласовывать и обеспечивать ресурсами). Дисбаланс в пользу одной роли истощает систему.

– Принцип PIV: каждое значимое решение должно иметь четко определенных носителей трех функций: Power (те, кто принимает окончательное решение), Influence (те, чья экспертиза критически важна) и Voice (те, кого необходимо услышать). Это снимает конфликты и превращает процесс принятия решений из энергозатратного в энергогенерирующий.

– Принцип энергетического KPI: эмоции сотрудников не «мягкий» побочный фактор, а точный и необходимый опережающий индикатор здоровья системы. Уровень вовлеченности, энтузиазма и чувство достижения должны измеряться и управляться с той же строгостью, что и финансовые результаты.

– Принцип постепенной мутации: невозможно одновременно «перезагрузить» компанию. Новую среду можно только вырастить, например через «островки будущего» – автономные команды или проекты, работающие по новым принципам, которые своим успехом будут заражать остальную организацию.

Наш призыв:

Мы призываем лидеров бизнеса отказаться от устаревшей модели «генерала, ведущего армию». Ваша новая роль – архитектор энергетических систем.

– Перестаньте контролировать. Начните содействовать. Ваша задача – расчищать блокировки, обеспечивать ресурсами и создавать контекст для генерации энергии.

– Диагностируйте энергию, а только потом бизнес-метрики. Составьте карту энергетических потоков вашей компании. Где энергия рождается? Где блокируется? Где истощается?

– Управляйте циклами, а не линейными планами. Внедрите ритуалы регулярного пересмотра гипотез, расчистки бюрократии и восполнения командной энергии.

– Инвестируйте в человеческую энергию. Создавайте среду, где лучшие таланты горят своими идеями, а не выгорают от чужих приказов.

Заключение:

Будущее принадлежит не самым большим или самым богатым компаниям, а самым энергоэффективным: тем, кто способен генерировать, трансформировать и восполнять энергию быстрее других. Это единственный путь к устойчивому росту и доминированию в эпоху перманентных изменений.

Пришло время управлять энергией. Все остальное – вторично.

ЧАСТЬ 1. ДИАГНОЗ: КРИЗИС СТАРОЙ ПАРАДИГМЫ И ФИЛОСОФИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Введение. Между пирамидой и хаосом: выбор, которого нет

Есть момент в карьере каждого лидера, когда почва уходит из-под ног. Не внезапно, а постепенно, как тихий сдвиг тектонических плит. Вы по-прежнему приходите в офис, проводите планерки, подписываете документы. Но вы начинаете замечать трещины.

Ваши решения, некогда быстрые и точные, теперь тонут в бесконечных согласованиях. Ваши яркие инициативы разбиваются о стену равнодушного «у нас так не принято». Вы видите, как самые талантливые сотрудники физически присутствуют на рабочих местах, но их интеллектуальная и эмоциональная энергия давно покинула здание. Вы тратите силы на тушение бесконечных операционных пожаров, но пламя разгорается снова, уже в другом месте.

Это и есть «тихое вымирание»: не громкий крах, а медленное растворение жизненной силы организации. Его причина – фундаментальный разлом между архитектурой управления, которую мы унаследовали от XX века, и реальностью, в которой мы живем сегодня.

Мы пытаемся управлять сложными, живыми, сетевыми системами с помощью инструментов, созданных для механистических, линейных и предсказуемых процессов. Мы используем «кровопускание» там, где нужна «генная терапия». Наша пирамидальная структура, наша одержимость контролем, наша вера во всеобъемлющие планы не просто атавизмы. Это активные «поглотители энергии», которые парализуют компанию именно в те моменты, когда ей нужны скорость, гибкость и способность к прорыву.

Перед нами встает выбор, которого на самом деле нет. С одной стороны, пирамида, которая гарантирует порядок, но убивает жизнь. С другой, – хаос, который обещает свободу, но ведет к анархии. Мы предлагаем третий путь.

Что, если мы перестанем выбирать между порядком и хаосом и начнем управлять тем, что их порождает – организационной энергией?

Представьте, что вы перестаете смотреть на оргструктуру и начинаете видеть энергетическое поле вашей компании. В одних его участках вы чувствуете густую, вязкую среду, где любое движение требует титанических усилий – зоны истощения Operational Energy. В других – яркие вспышки, которые быстро гаснут, не найдя отклика, – нереализованная Human Energy. А снаружи бушует шторм External Energy, чью мощь вы не можете использовать, потому что ваши стены слишком толсты, а окна загорожены решетками регламентов.

Вашей новой ролью может стать садовник в сложной экосистеме. Вы не можете приказывать растению расти. Но вы можете создать условия: полить почву, обеспечить светом, убрать сорняки. Ваша задача – диагностировать энергетический баланс этой экосистемы: где энергия рождается, а где блокируется; где она течет свободно, а где застаивается. Вашим главным инструментом должно стать влияние на среду.

Эта книга не призывает разрушить иерархию. Это руководство по тому, как превратить ее из каменной пирамиды в живую, дышащую структуру, способную к постоянной регенерации. Как сделать так, чтобы порядок был не тюрьмой, а скелетом, который позволяет организму двигаться, а энергия – кровью, которая питает его жизнью.

Мы не предлагаем простых ответов. Мы предлагаем новый взгляд, язык и инструменты для самого важного разговора последнего десятилетия: как строить компании будущего, достойные человеческого гения в XXI веке.

Давайте посмотрим на вашу компанию через эту призму. Прямо сейчас.

ГЛАВА 0. Момент до того, как всё изменилось: между иллюзией контроля и рождением хаоса

Семь утра. Центральный офис «Вектор Ритейла» на Гончарной улице ещё пахнет ночной чистотой: аромат свежемолотого кофе из аппарата в лобби смешивается с лёгким запахом полированного мрамора. На двадцатом этаже, за панорамными окнами, медленно просыпается Москва. В переговорной «Сириус» уже расставлены бутылки с минеральной водой, канапе с лососем, ломтики морковки и сельдерея в стаканчиках и круассаны из соседней пекарни. На столе для заседаний разложены материалы и квартальные отчёты.

Совет директоров собрался как всегда: СЕО в дорогом кашемировом пиджаке рассказывал о вчерашней поездке в Санкт-Петербург, финансовый директор уточнял время очередной встречи с банком. На экране слайд с дашбордом: «Рост сопоставимой годовой выручки +23%». Казалось, всё идёт по плану – по плану, который десятилетие приносил им не менее 15% годового LFL-роста.

Ровно в 10:00 началось обсуждение квартальных цифр. Младший аналитик Артём, отвечавший за протокол, молча кликал на ноутбуке. И вдруг, в 10:32, он перестал печатать. Поднял глаза. И тихо, но так, что слышали даже те, кто смотрел в телефоны, произнёс: «Извините... Но что, если всё, что мы сейчас обсуждаем, не имеет значения?»

Воздух застыл. Кто-то ухмыльнулся, кто-то с возмущением набрал воздуха, чтобы ехидно ответить. СЕО недовольно посмотрел в его сторону. Часы на стене продолжили тикать, но время будто сломалось. Именно в этот момент закончилась эпоха управленческой определённости.

А теперь остановитесь. Ответьте себе честно:

– Сколько раз на этой неделе вы говорили «у нас так принято» и чувствовали, что это оправдание трюсовости?

– Что, если завтра вашу организацию купят за 1 рубль не потому, что она неуспешна, а потому что её будущее стоит минус?

– Вы уверены, что ваша «стратегия» не просто коллективная галлюцинация лидеров?

– Если бы ваш клиент узнал, как вы на самом деле принимаете решения, он бы вас уважал или смеялся?

Это не риторика. Это ваше отражение в зеркале.

Вот ваш личный вызов:

– Завтра в 10:00 созовите совещание. Отключите проектор. Спросите команду: «Что из того, что мы делаем, бессмысленно?». Запретите себе оправдываться.

– Напишите письмо клиенту, который ушёл. Спросите: «Что мы сделали не так?». Предложите кофе или личную встречу.

– Увольте себя на 24 часа. Передайте бразды правления младшему сотруднику. Запретите себе вмешиваться.

Это инструкция по строительству будущего, которое уже наступило. Вы можете отложить её и вернуться к графикам роста. Или перевернуть страницу и начать сначала. Выбор за вами. Но помните: время течёт быстрее, чем кажется. И оно больше не на вашей стороне.

ГЛАВА 1. Стены рушатся: конец эпохи тоталитарного контроля

Представьте величественный собор. Его готические шпили века устремлены в небо, а толстые стены надёжно защищают внутреннее пространство от хаоса внешнего мира. Традиции и постоянство дают надежду на светлое будущее. На протяжении всего XX века организация была таким же собором. Её проектировали по законам модерна: порядок, симметрия, предсказуемость, линейность, контроль. Иерархическая пирамида была не просто организационной схемой; она была метафизическим принципом, картой реальности, где у каждого было своё место, а информация, решения и власть текли строго сверху вниз. Эта модель породила промышленных гигантов, покорила континенты, разделила общества на классы и казалась вечной. Именно поэтому её падение будет столь же стремительным и неумолимым, как разрушение Атлантиды или гибель Помпеи. Стены этого собора трескаются, и сквозь бреши врывается шумный, хаотичный, непредсказуемый мир постмодерна. Первое, что нужно понять: вы не сможете заделать эти трещины, используя те же инструменты и те же материалы, из которого был построен этот собор.

Позвольте проиллюстрировать главный изъян иерархической пирамиды на примере, который мы наблюдали в десятках организаций – от ритейла до IT-сектора. Руководство крупной розничной сети, одержимое идеей контроля, внедряет сложнейшую систему отчётности. Цель благая: понять каждый шаг продавцов, оптимизировать процессы. На бумаге – безупречно. На практике происходит следующее: продавец, чья задача устанавливать контакт с клиентом и закрывать продажи, теперь проводит 40% рабочего времени за экраном, вбивая данные в бесконечные таблицы. Его энергия – та самая Human Energy – единственный реальный двигатель продаж, не уходит вовне, к клиенту. Она уходит внутрь, в бюрократическую чёрную дыру, на преодоление трения, созданного самой системой. Энергия гасится, преобразуясь не в рост, а в километры виртуальной отчётности. А руководство в это время получает «объективные данные»: бледную, искажённую тень реальности, прошедшую фильтры страха. Это организационная энтропия в её чистейшем виде: бесполезная трата драгоценного стратегического ресурса.

Пирамида не просто поглощает энергию; она катастрофически медлительна. Её главный продукт – задержка между событием во внешнем мире и реакцией организации. Пока информация о новой потребности клиента ползёт вверх по этажам управления, пока обсуждается на совещаниях, пока решение спускается вниз для исполнения, мир уже изменился десятки раз. Внешняя среда, движимая цифровыми технологиями и новыми трендами, развивается по экспоненте. Внутренние процессы организации, скованные иерархией, линейны. Рано или поздно разрыв между этими двумя скоростями становится непреодолимым. Организация перестаёт реагировать и начинает лишь пассивно отвечать, постоянно опаздывая на вокзал, с которого уже ушёл последний поезд.

Но самый глубокий раскол проходит не в операционных процессах, а в человеческих душах. Социальный контракт, на котором держалась пирамида, расторгнут. Модель мотивации модерна, построенная на внешних стимулах – страх увольнения, жажда премии, желание получить повышение, – перестала работать с поколениями Y и Z, которые сегодня составляют костяк большинства команд. Их энергия активизируется не кнутом и пряником, а чувством цели, возможностью самореализации, ощущением принадлежности к сообществу единомышленников. Когда лидер применяет старые методы тоталитарного контроля – микроменеджмент, жёсткие KPI, навязанные сверху цели, – он сталкивается не с сопротивлением, а с гораздо более страшной реакцией: молчаливым отключением. Люди физически присутствуют на рабочих местах, но их психологическая и эмоциональная энергия, творческий потенциал – то, без чего

невозможна адаптация в постмодерне, – уходят в тень. Они «тихо уволились», оставаясь в организации. Иерархия может заставить человека выполнять рутинные операции, но она бессильна заставить его мыслить, творить и брать на себя ответственность. А в современном мире именно эти качества являются источником конкурентного преимущества.

Здесь мы подходим к главному парадоксу, который и является диагнозом кризиса управления модерна. Лидеры, воспитанные в парадигме иерархии и контроля, видят симптомы болезни – замедление, потерю энергии, падение инновационности, – но для лечения используют те же методы: ужесточение контроля, усложнение систем отчётности, реструктуризацию отделов. Они пытаются решить проблему, используя точно такое же мышление, которое к этой проблеме и привело. Это как пытаться построить высотный дом на старом фундаменте графской усадьбы. Проблема не в том, что стены недостаточно крепки, а в том, что сама концепция строительства устарела. Мир стал сетевым, плоским, прозрачным и непредсказуемым. Попытки отгородиться от него обречены.

Поэтому ключевая идея нашего погружения в атмосферу постмодерна звучит не как призыв к действию, а как острая необходимость переосмысления. Прежде чем бежать искать новые инструменты или внедрять agile-методологии, необходимо принять фундаментальную истину: вы не можете решить проблему, используя то же мышление, которое привело вас к ней. Эпоха тоталитарного контроля, где лидер был единоличным командиром на вершине пирамиды, закончилась. Она закончилась не потому, что это морально плохо, а потому, что это стратегически несостоятельно. Она более нежизнеспособна. Задача лидера нового типа не укреплять стены, а научиться жить и продуктивно взаимодействовать в открытом поле, где единственной константой является неопределённость, а основным инструментом – энергия. И первый шаг к этому – признать, что стены уже не отремонтировать.

ГЛАВА 2. Феномен постмодерна в бизнесе: неопределённость как единственная константа

Если кризис иерархии был диагнозом болезни, то эта глава о природе новой среды, в которой болезнь стала смертельной. Мы перешли из эпохи модерна в эпоху постмодерна. Это не умный термин из учебников, а конкретный, осязаемый бизнес-ландшафт. Понимание его законов – вопрос выживания.

Чем была хороша эпоха модерна? Она предлагала универсальные и воспроизводимые модели успеха. Fordism, Toyota Production System, Management by Objectives – это были не методички, а цельные философии, «великие повествования». Они утверждали: «Следуй этим принципам и достигнешь устойчивого успеха». Мир был сложным, но познаваемым. Конкуренция была линейной: автопроизводители конкурировали с автопроизводителями. Лояльность была привязана к организации как к скале в бушующем, но знакомом океане.

Постмодерн взрывает эту картину. На смену «великим повествованиям» приходят эклектика и сиюминутность. Нет единой истины. Нет одного пути. Успешная организация сегодня не последовательный приверженец доктрины, а искусный диджей, сводящий воедино самые разные, подчас противоречивые, треки.

Рассмотрим это на примере крупного банка, с которым нам довелось работать. С одной стороны, для массовой аудитории и корпоративных клиентов он должен быть «скалой» – консервативным и надёжным. Эти клиенты ценят предсказуемость и не желают экспериментов. С другой стороны, чтобы не уступить рынок финтехам, этот же банк вынужден быть «проворным стартапом»: запускать мобильные сервисы с игровой механикой, экспериментировать с блокчейном. Внутри одной организации сосуществуют две разные культуры: «хранители» с их многоуровневыми процессами и «захватчики» с их agile-подходом и правом на ошибку. Управлять этим противоречием методами модерна – навязать единые правила – значит убить одну из сущностей и проиграть. Успех в постмодерне – искусство удерживать и управлять противоречиями, быть разным для разных аудиторий.

Это приводит ко второму аспекту постмодерна: непредсказуемость атаки. Конкуренция приходит сбоку, из других индустрий. Производитель автомобилей конкурирует не с другим производителем, а с Uber, каршерингом или Zoom, сделавшим ненужными миллионы поездок. Сеть отелей борется не с другой сетью, а с Airbnb, мобилизовавшим энергию миллионов частных собственников. Банки сражаются не друг с другом, а с Apple Pay и BNPL-сервисами. Границы индустрий размыты. Вашим главным конкурентом завтра может стать организация, о которой вы сегодня не слышали.

В этом хаосе радикально меняется лояльность. Контракт «пожизненная занятость в обмен на пожизненную преданность» расторгнут. Лояльность сотрудника сместилась с организации на проект, миссию, команду. Талантливые специалисты всё реже говорят «я работаю в организации X». Они говорят: «я участвую в проекте Y». Их энергия направлена на содержание деятельности, а не на формального работодателя. Они лояльны, пока проект бросает вызов. Как только энергия иссякает, они перемещаются. То же с лояльностью клиента. Она стала ситуативной. Клиент лоялен опыту, который вы предоставляете здесь и сейчас. Завтра его лояльность купит тот, кто предложит более удобный или эмоциональный опыт.

Всё это рисует картину турбулентности. И здесь ловушка для лидера модерна. Его инстинкт заставляет искать стабильность, вернуть организацию в предсказуемость, построить новую стену. Это фатальная ошибка.

Главный вызов в том, что цель управления в постмодерне не стабилизация. Нельзя стабилизировать систему в перманентно нестабильной среде. Это приведёт лишь к потере гибкости. Цель – создать организацию, способную комфортно и эффективно существовать

в состоянии постоянной турбулентности. Это организация-хамелеон, меняющая окраску; организация-медуза, использующая волны хаоса для движения; организация-сеть, прочная благодаря гибкости связей.

Успешная организация постмодерна не борется с неопределённостью. Она принимает её как единственную константу и строит процессы, исходя из этого. Она отказывается от иллюзии тотального контроля в пользу культуры адаптивности, доверия и возможностей. Её сила не в толщине стен, а в скорости реакции, в способности распознавать слабые сигналы и мобилизовать энергию команд. Она не ищет новую универсальную модель, потому что знает: её больше нет. Вместо этого она создаёт среду, где рождаются ситуационные модели, актуальные здесь и сейчас. Именно об устройстве такой среды и пойдет речь далее.

ГЛАВА 3. Energy: инструмент новой корпоративной реальности

Мы диагностировали кризис старой парадигмы и описали турбулентную реальность постмодерна. Пора перейти от констатации фактов к построению новой модели. Если иерархия и контроль не работают, что придёт им на смену? Ответ, подтверждённый десятками трансформаций, лежит не в области структур, а в фундаментальной физике организаций. Первый столп новой парадигмы – осознание того, что **энергия организации (Energy)** – стратегический капитал, а не побочный продукт.

В классической модели главными метриками успеха являются финансовые показатели: выручка, прибыль, себестоимость, стоимость капитала и т. д. Безусловно, это важно. Но финансы являются по определению запаздывающим индикатором. Они показывают, насколько успешными вы были в прошлом. Они подобны приборной панели, которая показывает пройденные километры и даже скорость вашего движения, но не говорит о том, например, доедете ли до пункта вашего назначения. Финансовый отчёт – то, что с вами уже произошло.

Energy – опережающий индикатор. Она показывает, насколько успешными вы будете или, как минимум, можете быть. Финансовый результат во всех его проявлениях является не причиной, а следствием эффективного управления энергетическими потоками организации.

Так из чего состоят и как живут упомянутые составляющие энергии организации?

– **Человеческая энергия (Human Energy)**: эмоции, вовлечённость, энтузиазм, интеллектуальная вовлечённость, психологическая безопасность сотрудников. Это топливо креативности, инициативы и преданности.

– **Внутренняя энергия (Operational Energy)**: энергия исполнения, запасённая в процессах. Эффективный процесс высвобождает энергию. Процесс, отягощённый бюрократией и внутренними трениями-согласованиями поглощает её, как чёрная дыра.

– **Внешняя энергия (External Energy)**: экосистема как источник супер-силы. Энергия рынка, клиентов, партнёрств, бренда. Лояльность и репутация – всё это формы энергии, которые организация аккумулирует и конвертирует.

Управление в условиях постмодерна – управление этими тремя контурами. И здесь мы сталкиваемся со вторым ключевым тезисом: энергия конечна и подчиняется закону сохранения. Она не возникает из ничего и не исчезает, а лишь трансформируется.

Внутри организации действует организационная энтропия: тенденция к рассеиванию энергии. Куда она уходит? На преодоление внутреннего трения:

- на бюрократию: заполнение ненужных отчётов, ожидание согласований,
- на конфликты: борьбу между отделами, неясность зон ответственности,
- на неправильные решения: которые приходится переделывать, или на бездействие из-за страха,
- на микроменеджмент: который истощает и контролирующего, и подконтрольного.

Задача лидера нового типа научиться управлять и восполнять энергию своей организации. Борьбаться с энтропией, минимизируя потери, и находить внешние источники подпитки. Постоянно спрашивать: «Где мы теряем энергию и как преобразовать её в большую ценность?»

Пример из практики. Мы работали с организацией-разработчиком ПО. Финансовые показатели блестящие. Однако энергетический аудит выявил тревожные сигналы:

– Human Energy: ключевые разработчики уходили. Причина: «Я трачу 70% времени на совещания и Jira, а не на код».

– Operational Energy: процесс разработки был настолько зарегулирован, что на запуск небольшого функционала уходило 3—4 спринта.

– External Energy: клиенты жаловались на медленную реакцию. Накопился технический долг.

Что происходило? Финансовый отчёт ещё год был бы хорошим, но энергетический баланс организации уже был отрицательным. Носители знаний уходили, их замена требовала гигантских ресурсов. Клиенты начинали искать альтернативы.

Организация стояла на пороге коллапса, хотя её финансовые приборные панели показывали «зелёную» зону. Они управляли деньгами, но пустили на самотек управление энергией.

Именно поэтому энергетический баланс важнее финансового. Финансы говорят о прошлом. Энергия – о будущем.

Вопросы, которые лидеру стоит задавать на операционке, должны звучать так:

– «На что мы потратили нашу энергию на этой неделе и что получили взамен?»

– «Какой процесс отнял больше всего сил и как его упростить?»

– «Чувствуем ли мы приток энергии от клиентов или преодолеваем их сопротивление?»

– «Какие действия зарядили команду, а какие – истощили?»

Основной вызов для лидера на этом этапе совершить ментальный сдвиг. Перестать управлять только деньгами и научиться управлять энергией или хотя бы чувствовать ее перетоки. Осознать свою роль как главного инженера-энергетика системы, преобразующей усилия и идеи в ценность.

Без этого осознания любые попытки внедрить Agile или стать инновационными обречены. Вы попытаетесь подключить новый, сложный механизм к старой, истощённой энергосистеме. Результат: перегрев и потом короткое замыкание.

Прежде чем менять что-либо, диагностируйте вашу энергосистему. Где энергия течёт свободно? Где блокируется? Где рассеивается впустую? Ответы на эти вопросы – первая и самая важная стратегическая карта для путешествия в новую реальность.

ГЛАВА 4. Модель ролей IDEA: превращение энергии в результат

Представим, что мы проделали критически важную работу: осознали ценность энергии, как опережающего инструмента управления организацией и начали диагностировать ее потоки внутри организации. Мы выявили утечки, нашли скрытые резервы, начали бороться с энтропией. Но тут же встает следующий, не менее важный вопрос: что делать с этой энергией? Как преобразовать этот мощный, но аморфный потенциал – базовую энергию в виде энтузиазма сотрудников, идей, операционных усилий – в конкретный, измеримый результат? В продукт, в клиентский опыт, в рыночную долю, в стоимость акций, в силу бренда наконец?

Итак, перед вами ваша команда. В ее составе, вероятно, есть блестящие организаторы, непревзойденные эксперты в своих дисциплинах и харизматичные лидеры. Но почему тогда иногда вы чувствуете, что двигаетесь не вперед, а по кругу? Почему блестящие идеи не находят воплощения, а согласование простого решения занимает недели? Бесполезно иметь мощнейший источник энергии, если он подключен к неэффективному преобразователю. Именно таким трансформатором энергии в конкретные действия в новой парадигме является сбалансированная модель управленческих ролей, которую мы назвали **IDEA**.

Акроним IDEA расшифровывается как Innovate, Drive, Execute, Align. Это не типы личности, не должности в организационной структуре и не этапы какого-либо процесса. IDEA – архетипические командные роли в энергетическом контуре организации. Каждая из этих ролей по-разному потребляет, сохраняет и генерирует энергию. Их взаимодействие и есть процесс трансформации энергии в ценность, а ваша задача – осознанно собрать из них работающий механизм, понимая их сильные и слабые стороны и принимая их ограничения.

Давайте подробно разберем каждую роль:

Innovator (I-роль). Это генераторы идей, провидцы, творческие деструкторы. Они питаются энергией хаоса, неопределенности, «белого листа». Их функция – оспаривать статус-кво, задавать вопросы «а что, если?», видеть возможности там, где другие видят риски. Они преобразуют энергию внешней среды (тренды, новые технологии, боли клиентов) в потенциальную энергию новых концепций и прорывных проектов. Их естественная среда: мозговые штурмы, хакатоны, исследовательские лаборатории. Их ключевой вопрос: «Почему мы делаем это именно так?».

Теневая сторона (Риск):

– Непрактичность: идеи могут быть оторваны от реальности рынка или технологических возможностей.

– Неспособность к исполнению: может терять интерес после генерации идеи, не доводя ее до реализации.

– Разрушитель процессов: может неосознанно подрывать работающие операционные модели, видя в них рутину.

Как проявляется: задает вопросы «А что, если мы...?», «Давайте попробуем совсем по-другому». На столе – макеты, прототипы, книги о будущем.

Ключевой вопрос для CEO: «Если бы вам нужно было за 3 года создать бизнес, который убьет ваш нынешний, кого бы из команды вы поставили во главе этого проекта?». Скорее всего, это ваш Innovator.

Driver (D-роль). Это мобилизаторы, мотиваторы, «заводные пружины». Они питаются энергией амбиций, вызова, соревновательного духа. Их функция – брать потенциальную энергию, созданную Innovators, и заряжать ею команду, задавая скорость и ритм. Они преобразуют идеи в импульс к действию. Это роли, которые кричат «Вперед!» и первыми бросаются в бой. Их ключевой вопрос: «Что нам нужно сделать, чтобы победить?».

Теневая сторона (Риск):

- Выгорание команды: может не замечать усталости команды, двигаясь к цели по головам.
- Импульсивность: может принимать решения, не до конца оценив риски.
- Конфликтность: может идти на открытый конфликт с теми, кто, по его мнению, тормозит процесс.

Как проявляется: фразы «Сделано!», «Почему не вчера?», «Беремся и делаем». Живет в календарях, трекерах задач, показателях. Нацелен на результат здесь и сейчас. Мастер быстрых решений и мобилизации ресурсов.

Ключевой вопрос к CEO: «Кто в вашей команде отвечает за темп и не дает всем успокоиться?», «Кто заставляет сердца биться чаще, а дела двигаться быстрее?». Это ваш Driver.

Executor (Е-роль). Это эксперты, инженеры, мастера, рабочие лошадки бизнеса. Они питаются энергией порядка, ясности, предсказуемости. Их функция – брать импульс, заданный Drivers, и преобразовывать его в кинетическую энергию конкретных, измеримых результатов. Они строят дороги, по которым побежит энергия, они приносят результаты. Это люди процессов, технологий и безупречного исполнения. Их ключевой вопрос: «Как мы это сделаем с максимальным качеством и эффективностью?».

Теневая сторона (Риск):

- Консерватизм: может сопротивляться изменениям, которые нарушают отлаженные процессы.

– «Синдром не изобретено здесь»: может с недоверием относиться к внешним идеям и решениям.

- Заикленность на процессе: может забыть, что процесс – средство, а не цель.

Как проявляется: оперирует терминами «KPI», «процесс», «стандарт», «регламент», «качество». Ценит предсказуемость, точность и повторяемость результатов. Его стол самый аккуратный, его отчеты самые детальные.

Ключевой вопрос для CEO: «Кто гарантирует, что сегодняшние клиенты получают безупречный опыт, пока мы строим будущее?». Это ваш Executor.

Align (А-роль). Это интеграторы, хранители культуры, дипломаты. Они питаются энергией гармонии, сотрудничества, общего смысла. Их функция – обеспечивать связность и согласованность действий всех остальных ролей. Они борются с энтропией трения, возникающей на стыках между отделами, командами и людьми. Они преобразуют индивидуальную энергию в коллективную силу. Их ключевой вопрос: «Как мы будем работать вместе как единое целое?».

Теневая сторона (Риск):

- Стремление к консенсусу: может затягивать принятие решений в попытках достичь идеального согласия.

– Избегание конфликтов: может замалчивать проблемы, чтобы сохранить видимую гармонию.

– Нерешительность: может уступать более напористым коллегам (Drivers), даже если это неверное решение.

Как проявляется: фразы: «Давайте пойдем друг друга», «Как это соотносится с нашей миссией?», «Команда чувствует...». Отличный коммуникатор, дипломат, знает все обо всех. Чувствует настроения и недосказанности в коллективе.

Ключевой вопрос для CEO: «Кто следит за тем, чтобы организация не распалась на враждующие княжества по мере роста?». Это ваш Aligner.

Теперь самое главное. Ценность каждой роли раскрывается только в балансе с другими. Дисбаланс ролей в команде – главный тормоз и основной пожиратель энергии.

Рассмотрим классические примеры дисбаланса:

- Доминирование Driver и Executor при слабых Innovator и Aligner. Команда неистово работает, демонстрирует высочайшую скорость исполнения (Driver + Executor), но бежит

по накатанной колее. Она не тратит энергию на генерацию нового (недостаток Innovator) и так игнорирует «человеческий фактор», что команда выгорает, а кросс-функциональное сотрудничество превращается в войну всех против всех (недостаток Aligner). Результат: быстрые, но тактические победы и тотальное истощение стратегического энергетического запаса. Организация делает то, что делала всегда, только быстрее, но мир вокруг уже изменился.

– Доминирование Innovator при слабых Driver и Executor. Это знаменитая «лаборатория идей». Команда генерирует блестящие, футуристичные концепции, но не может их реализовать. Импульс к действию (Driver) слишком слаб, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки, а механизм исполнения (Executor) не отлажен. Энергия тратится на бесконечный, захватывающий брейнсторминг, который заканчивается фрустрацией и цинизмом, потому что ничего не доходит до рынка. Потенциальная энергия так и не превращается в кинетическую.

– Доминирование Aligner при слабых Driver и Innovator. Команда или вся организация погружается в состояние перманентной гармонии и поиска консенсуса. Все процессы согласованы, все довольны друг другом, царит атмосфера взаимопонимания. Но нет энергии движения (Drive) и энергии изменения (Innovate). Организация становится неспособной на смелые рывки и болезненно реагирует на внешние изменения. Энергия есть, но она тратится на поддержание идеального внутреннего климата, а не на завоевание внешнего рынка.

Задача лидера нового типа собрать комбинацию из командных ролей, соответствующую этапу жизненного цикла организации и наилучшим образом подходящую для стоящих перед ней задач. Его функция – через найм, расстановку кадров, через создание организационной культуры и среды, – выстроить такую комбинацию ролей в команде, где сильные стороны ролей будут усиливать друг друга, а их слепые зоны перекрываться. Он должен осознанно диагностировать: «В какой роли наша команда сильна? Какой роли не хватает? Где перекося?». Обнаружив, например, что команда застревает на этапе реализации (нехватка Drive), он может добавить в проект энергичного мобилизатора. Видя, что блестящие инженеры (Execute) постоянно конфликтуют с креативным отделом (Innovate), он усиливает команду интегратором (Align), который наладит коммуникацию и перевод между этими двумя мирами. Лидер не пытается изменить природу гениального инженера, заставив его генерировать безумные идеи, или креативного визионера заставить полюбить Excel. Он позволяет каждой роли оставаться собой и создает условия, в которых их совместная работа дает синергетический эффект.

В итоге, управление командой в условиях постмодерна – не управление людьми в классическом виде, а управление командными ролями. Звучание мелодии достигается через искусство создания и дирижирование сбалансированным ансамблем, где Innovate генерирует мелодию будущего, Drive задает ритм, Execute обеспечивает чистоту звучания каждого инструмента, а Align добивается слаженности оркестра. Только правильно подобранный ансамбль с хорошим дирижером способен играть симфонию успеха в хаотичном и быстро меняющемся мире.

ГЛАВА 5. Система принятия решений

PIV: как восполнять энергию

В современной бизнес-среде основным источником долгосрочной стоимости является не только капитал и технологии, а еще энергия организации – способность организации создавать ценность и получать финансовый результат. Это требует от организации консолидации ресурсов, точного управления и принятия осознанных решений. Система, которая решает задачу принятия быстрых осознанных решений, ведущих к созданию ценностей, – **PIV (Power, Influence, Voice)**. Она играет стержневую функцию в операционной модели организации и помогает быстро переходить от идеи к реализации и в конечном итоге к получению результата. Она применима во всех процессах и проектах. Правильное ее использование сохраняет внутреннюю энергию и генерирует человеческую энергию в организации. Давайте заглянем во внутрь этой системы.

Стратегический императив: от видения к исполнению.

Любая стратегия – всего лишь красивая картинка, пока она не превращена в реальность. PIV именно тот механизм, который обеспечивает это превращение.

Power (Власть) – не про иерархию, а про фокус энергии. Он обеспечивает согласованность и распределение ресурсов. Без четкой властной вертикали и ясных полномочий стратегия рассыпается на множество противоречивых инициатив разных отделов. Кто-то должен иметь право сказать «нет» непрофильным проектам и «да» стратегическим, даже если они рискованны.

Influence (Влияние) – трансформация энергии. Power запускает механизм исполнения, но не создает приверженности. Влияние – это катализатор, превращающий рутинные задачи в миссию. Это то, что заряжает команды, порождает креатив и сверхусилия.

Voice (Голос) – система коррекции энергии. Стратегия, разработанная в штаб-квартире, может оказаться оторванной от реалий рынка или технологических возможностей. Голос сотрудников «на передовой» – главный источник правды, который позволяет вовремя заметить, что стратегия не работает, и скорректировать ее до того, как будут потрачены миллионы. Это не «обратная связь», а стратегический радар.

Без отлаженной системы PIV стратегия остается на слайдах Power Point. Ресурсы распыляются, мотивация падает, а негативные сигналы с рынка не доходят до лидеров, пока не станет слишком поздно.

Операционный императив: скорость как функция организационной энтропии.

Сложность – данность. Победит тот, кто научится в этой сложности двигаться быстрее всех. PIV – антидот от организационного трения.

Power, делегированная на правильный уровень, – мгновенное высвобождение энергии. Решения должны приниматься там, где есть информация. Отдел продаж должен иметь право быстро реагировать на предложение клиента, а IT-разработчик – вносить изменения в код без 10 согласований. Это ускоряет циклы и снижает транзакционные издержки.

Influence – энергия синергии. Ни один прорывной проект не укладывается в организационную схему. Influence – способность лидеров формировать коалиции и временные команды поверх бюрократических барьеров, обеспечивая бесшовность работы.

Voice – непрерывная оптимизация энергии. Лучшие идеи по оптимизации рабочих процессов, как правило, есть у тех, кто эти процессы выполняет каждый день. Если у них есть возможность озвучить эти идеи и быть услышанными, организация получает мощнейший источник операционной эффективности.

Без PIV организационная энтропия победит. Мы утонем во внутренних согласованиях, а наша скорость будет обратно пропорциональна нашему размеру.

Эволюционный императив: адаптивность, как единственная устойчивая стратегия.

В условиях перманентной турбулентности способность к адаптации и инновациям не преимущество, а плата за вход на рынок. PIV – антидот от группового мышления.

Когда Power слишком авторитарна, она подавляет любую дискуссию. Здоровый баланс с Influence и Voice обеспечивает разнообразие мнений и критический анализ решений.

Voice – источник обновления энергии. Инновации редко нисходят сверху. Они возникают на стыках, там, где сотрудники сталкиваются с реальными проблемами клиентов. Voice – наша система сбора и донесения этого прорывного потенциала.

Influence – энергия сборки будущего. Формальные структуры всегда отстают. Собирать гибкие, адаптивные команды для решения задач, которых нет в организационной структуре, можно только за счет лидерского влияния и экспертного авторитета.

Без PIV любая организация теряет способность к эволюции и становится жертвой естественного отбора на рынке.

Давайте суммируем. PIV – путь к быстрым структурным и обоснованным решениям. Организации с классическими множественными многоуровневыми согласованиями обречены на отставание по сравнению с организациями, где в каждом проекте, в каждом процессе строго определены Power, Influence и Voice. В реальной жизни в любом проекте должен быть известен Power, который отвечает за принимаемое решение, определены сотрудники с правом Influence, которые обязаны сформировать экспертное мнение по принимаемому вопросу, а также определены те, кто обязан высказаться по принимаемому решению или обсуждаемой проблеме. Если хотя бы один элемент размыт или не определен, решение будет либо запаздывать, либо не будет приниматься вообще. Результатом скорее всего станет саботаж в исполнении. Необходимо отметить, что PIV это не только право принять решение, обосновать решение, высказаться о решении, но и обязанность всех участников. Молчаливое согласие это путь в никуда и потеря энергии.

Проблема подавляющего большинства организаций, выросших на классических иерархических моделях, заключается в хронических сбоях в этой системе. И эти сбои – главные энергетические вампиры, высасывающие энергию из коллектива. Рассмотрим их по порядку.

Первый и самый разрушительный сбой – неясность Power. Когда сотрудник или целая команда не понимают, кто именно обладает властью принять окончательное решение по тому или иному вопросу, организация погружается в хаос. Энергия, которая должна быть направлена на клиента, на продукт, на рынок, растрачивается впустую на внутренние интриги, лоббирование и построение коалиций. Команды тратят дни на подготовку безупречных презентаций не для того, чтобы решить проблему, а для того, чтобы убедить пять разных вице-президентов, один из которых (непонятно кто) в итоге скажет решающее «да» или «нет». Это колоссальные, ничем не оправданные транзакционные издержки.

Второй сбой – подавление Influence. Это системная глухота организации. Когда мнение экспертов «на земле», предупреждения от отдела продаж о меняющихся запросах клиентов или обоснованные сомнения инженеров о технических рисках игнорируются или подавляются в угоду «стратегии» или «политике», происходит две страшные вещи. Во-первых, организация теряет ценнейшую информацию, что неизбежно ведет к принятию неверных решений. Во-вторых, и это даже важнее, – накапливается цинизм. Люди, чья экспертиза не востребована, очень быстро перестают не только говорить, но и стараться. Они выполняют функции роботов, без энтузиазма и вовлеченности, а их энергия обращается внутрь, превращаясь в сарказм и пассивную агрессию на «корпоративных кухнях».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.