

alpina PRO

БИЗНЕС- ТРЕНКАДИС

СЕКРЕТЫ УСТОЙЧИВОСТИ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Виталина
Левашова



Виталина Владимировна Левашова

Бизнес-тренкадис.

Секреты устойчивости

современной организации

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74597416

Бизнес-тренкадис. Секреты устойчивости современной организации:

ISBN 9785002062027

Аннотация

Автор предлагает взглянуть на структуру и стратегию бизнеса через технику тренкадис – мозаику из осколков плитки, которую довел до совершенства Антонио Гауди. Виталина Левашова показывает, почему жесткие универсальные схемы управления не работают в мире УиСА и ВАР и как вместо этого выстраивать гибкую, устойчивую организацию из разнородных «осколков» – людей, процессов, ценностей и корпоративной культуры. В книге разобраны переход от жесткой структуры к гибкой, построение эффективных коммуникаций, роль лидерства и инструменты оценки управляемости бизнеса. Издание будет полезно руководителям и предпринимателям, которые ищут не готовые рецепты, а способ мыслить и действовать в условиях постоянной неопределенности.

Содержание

Предисловие	8
Почему Гауди, а не «Маккинзи»	9
Глава 1	12
Итак, что такое тренкадис и почему именно он?	13
1. Ценности как цвет	25
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Виталина Левашова

Бизнес-тренкадис.

Секреты устойчивости

современной организации

Знак информационной продукции (Федеральный закон
№ 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Редактор: *Елена Дюкова*

Главный редактор: *Мария Султанова*

Руководитель проекта: *Екатерина Текутова*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректоры: *Наташа Казакова, Елена Сербина*

Верстка: *Белла Руссо*

Фото на обложке: © *Alberto Masnovo / Shutterstock*

© Левашова В., 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

Виталина Левашова

Бизнес-тренкадис

Секреты устойчивости современной организации



Москва
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие

Когда я говорю коллегам-управленцам: «Бизнес – это искусство, а вы – творцы», они обычно закатывают глаза.

«Виталина, – вздыхают коллеги, – искусство – это про гениев и бедность. А бизнес – про EBITDA и дисциплину. Ты либо зарабатываешь деньги, либо занимаешься творчеством. Третьего не дано».

Я и сама так думала до недавних пор...

Почему Гауди, а не «Маккинзи»

Посмотрите на дом Бальо. У него нет ни одного прямого угла. Гауди не сошел с ума – он просто знал то, что мы, управляенцы, упорно игнорируем: **идеальная форма убивает жизнь.**

Техника тренкадис – это мозаика из осколков. Битых камней. Обрезков. Но именно из этого хаоса рождаются шедевры, которые остаются неизменными уже больше века.

В бизнесе то же самое. Мы помешаны на порядке. Чертим оргструктуры, где каждый квадратик подчиняется другому. Пишем стратегии, украшая их аккуратными стрелочками (в духе слайдов McKinsey). Ищем «идеальные резюме» – ровные, гладкие, прямоугольные. А потом удивляемся, почему компания не дышит, почему люди не горят, почему инновации проходят мимо.

Потому, что жизнь – это не стена, выложенная ровным одинаковым кафелем. Жизнь – это тренкадис.

Микеланджело говорил, что не создает скульптуры, а просто высвобождает их из камня, убирая лишнее. Он разглядел Давида в испорченном блоке мрамора, от которого отказались другие скульпторы. Он работал с материалом, представляя себе конечный результат.

В современном управлении мы забыли, как это – видеть потенциал. Мы научились только штамповать.

Я написала эту книгу, чтобы посеять сомнение. Я буду доказывать мысли, которые в приличном бизнес-сообществе принято считать ересью:

● **Ценности важнее стратегии.** Потому что стратегия меняется каждый квартал, а цвет мозаики остается навсегда. Стратегия мертва без людей, которые в нее верят.

● **«Удобные» сотрудники убивают бизнес.** Вам нужны осколки – острые, неудобные, разного размера. Только из них можно сложить нечто великое. Идеально ровные плитки годятся только для общественного туалета.

● **Планирование – это ловушка.** В мире BANI¹, где всё хрупко, тревожно и нелинейно, способность пересобрать картину из тех же кусочков важнее, чем умение нарисовать идеальный чертеж из несуществующего материала.

Мы привыкли, что бизнес делают менеджеры. Но менеджеры работают с инструкциями. А творцы работают с хаосом.

Здесь вы не найдете рецептов «Как построить компанию за 10 шагов». Но если вы готовы признать, что ваш бизнес – это живое, дышащее полотно, а не заводской цех, – добро пожаловать.

Если же вы ищете универсальный шаблон, закройте книгу прямо сейчас. Гауди таких шаблонов не оставил. Как и Ми-

¹ BANI-мир (англ. Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible world) – концепция новой тревожной реальности, в которой может неожиданно сломаться всё, даже самое надежное. Термин предложил американский футуролог Джамаис Кашию в 2016 году. Подробнее читайте далее. – *Прим. ред.*

келанджело не оставил инструкции о том, «Как высечь Давида из испорченного мрамора за 14 дней».

Мы поговорим о том, как сочетать несочетаемое. Как видеть картину целиком, даже когда держишь в руках лишь острый осколок. И как не бояться разбить то, что кажется единственно верным, чтобы создать нечто бессмертное.

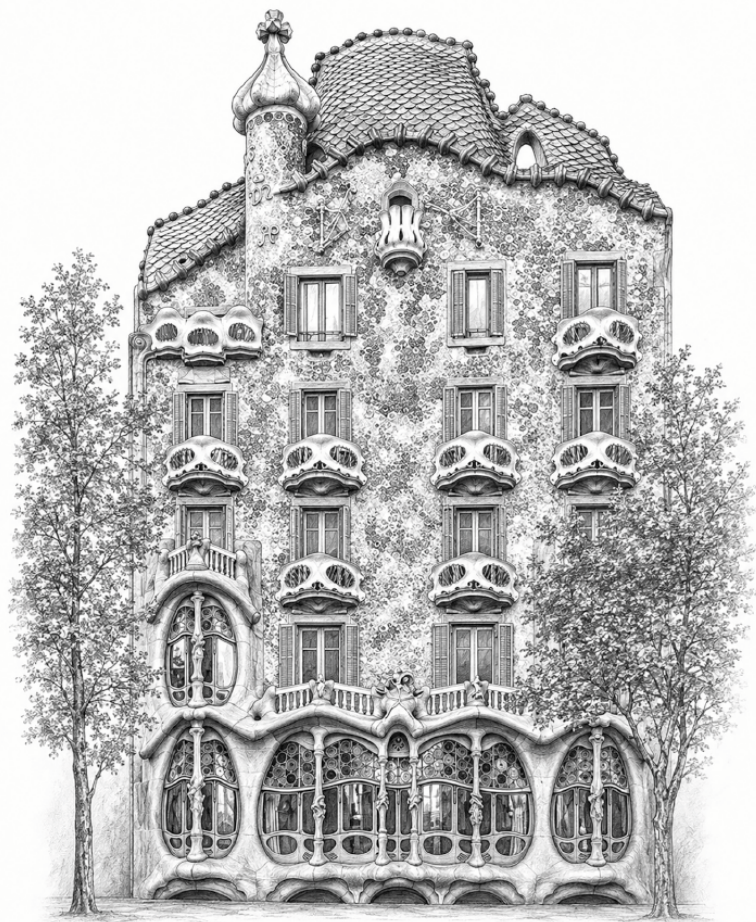
Глава 1

Тренкадис и современное структурирование бизнеса как искусство

Мысль о написании этой книги впервые мне пришла в Барселоне. Вернее, не так. Мыслей и до этого было много, но они оставались хаотичными. А тут пазл сложился. Хотя правильнее в рамках данной книги сказать, что все части мозаики сложились в полноценную картину.

Итак, что такое тренкадис и почему именно он?

Тренкадис (каталонское слово *trencadís* означает «дробленый, измельченный») – это техника создания мозаики из осколков керамической плитки, стекла или других материалов. Антонио Гауди известен всему миру как автор этой техники, ведь он популяризировал и довел ее до совершенства. Впрочем, использование ее началось еще в античные времена. Византийские и римские мозаики часто создавались из кусочков смальты и керамики, хотя это не был именно тренкадис в нынешнем понимании этого слова. Многие современники Гауди использовали эту методику, но признанным гением остается именно создатель парка Гуэль и дома Бальо.



Современные архитекторы, вдохновленные Гауди, также

используют мозаичную технику тренкадис в своих проектах, создавая уникальные фасады, интерьеры и общественные пространства. В ход идет не только керамика, но и стекло, зеркала, камни, кусочки металла, благодаря которым удастся достичь не менее интересных эффектов.

Искусство и бизнес – две сферы, которые на первый взгляд кажутся противоположными. Однако, присмотревшись, можно обнаружить удивительные параллели. Для меня удивительно точным показалось сравнение современного управления с тренкадис, поскольку эта техника, как и современное структурирование бизнеса, основана на сочетании разнородных элементов в процессе создания гармоничного целого. В обоих случаях нет четких линий и догм – важно лишь найти баланс между формой, размером и цветом, чтобы получить полноценную картину. И именно об управлении бизнесом в этих трех измерениях у нас и пойдет речь: форма, цвет и размер.

Это, пожалуй, и есть ключевая мысль книги: **догм и правил больше нет. Архаичные матричные структуры остались в прошлом. Нельзя взять универсальный шаблон и построить по нему компанию.** Каждый руководитель (или собственник) – творец. И от того, как он сумеет воплотить идею, используя имеющиеся в его распоряжении ресурсы, зависит конечный результат. Гауди не следовал строгим правилам. Он экспериментировал, сочетая несочетаемое, и именно это делало его работы неповторимыми. Его

мозаики – это не просто декор, а метафора жизни, где каждая деталь, даже самая незначительная, имеет значение. Так и в бизнесе, особенно если мы называем его человекоцентричным, нет ничего второстепенного. Любая компания – это уникальная комбинация стратегии, ценностей, процессов и людей. Чтобы добиться успеха, необходимо сочетать эти элементы так, чтобы они дополняли друг друга, создавая гармоничную картину.

В последние годы происходит много событий, которые влияют на привычный уклад управления бизнесом. Современному миру дают много разных определений, характеризуя его как нестабильный и постоянно меняющийся. Существует несколько известных концепций устройства мира. Концепция, обозначенная акронимом VUCA, появилась в конце XX века. Ее создание некоторые приписывают военному ведомству США, однако экономисты Уоррен Беннис² и Берт Нанус³ упоминали о ней еще в 1980-е годы⁴. Именно поэтому концепция VUCA уверенно прижилась именно в экономической среде.

Концепция BANI была предложена американским футу-

² Уоррен Гамалиэль Беннис (1925–2014) – американский ученый, организационный консультант и автор, которого считают пионером современной науки о лидерстве.

³ Бертон Б. «Берт» Нанус (род. 1936) – американский ученый, почетный профессор Университета Южной Калифорнии.

⁴ Беннис У., Нанус Б. Лидеры. – СПб.: Сильван; ИЧП «Чарли» (Рийк), 1995.

рологом Джамаисом Кашио⁵ в 2016 году. Другие концепции являются своего рода развитием той, которую принято обозначать акронимом VUCA, и используются в основном международными аналитиками.

Итак, какие это концепции?

Концепция VUCA:

● **V – Volatile** (нестабильный, изменчивый). Мир меняется очень быстро, и эти изменения непредсказуемы. Тенденции появляются и исчезают мгновенно.

● **U – Uncertain** (неопределенный). Будущее неясно, сложно предсказать, что произойдет. Однозначных ответов и гарантий нет.

● **C – Complex** (сложный). Существуют многочисленные взаимосвязанные факторы, которые затрудняют понимание причинно-следственных связей. Происходит множество процессов одновременно.

● **A – Ambiguous** (неоднозначный, туманный). Информация может быть противоречивой, нечеткой, иметь несколько толкований. Сложно отличить главное от второстепенного.

Что это означает для нас. Мы должны быть готовы к постоянным изменениям, быстро адаптироваться, принимать решения в условиях недостатка информации и учиться

⁵ Джамаис Кашио – известный американский футуролог и антрополог, получивший широкую известность благодаря разработке концепции BANI-мира в 2016 году.

справляться со сложностями.

Концепция BANI:

● **B – Brittle** (хрупкий). Системы и структуры, которые кажутся прочными, могут рухнуть внезапно и без предупреждения (в отличие от VUCA, где изменения скорее динамичны, а не внезапно разрушительны).

● **A – Anxious** (тревожный). Люди испытывают постоянное чувство тревоги, страха и неопределенности из-за непредсказуемости мира. Это влияет на принятие решений и общее психологическое состояние.

● **N – Nonlinear** (нелинейный). Причины и следствия не всегда прямо пропорциональны. Небольшое действие может иметь непропорционально большие последствия, и наоборот. Нельзя просто экстраполировать прошлое на будущее.

● **I – Incomprehensible** (непостижимый). Ситуация настолько сложна и многофакторна, что ее сложно полностью понять или объяснить. Информация может быть противоречивой, и даже эксперты не всегда могут дать однозначные ответы.

Что это означает для нас. Нам нужно не только адаптироваться, но и справляться с растущей тревогой, искать новые пути понимания сложных систем и быть готовыми к неожиданным коллапсам. BANI – это своего рода интерпретация VUCA с акцентом на психологических аспектах.

Есть и другие варианты концепций. Их появление – тоже своего рода творчество.

Концепция TURBULENCE:

● **T** – Transitory (переходный, временный). Многие вещи, которые кажутся постоянными, на самом деле лишь временные явления.

● **U** – Unpredictable (непредсказуемый). События трудно предвидеть.

● **R** – Risky (рискованный). В любой ситуации присутствуют значительные риски.

● **B** – Boundless (безграничный). Глобализация, стирание границ, всеобщая взаимосвязь.

● **U** – Uncertain (неопределенный). Как в VUCA.

● **L** – Leggy (длинный, долгий). Необходимость долгосрочного планирования и терпения.

● **E** – Erratic (непредсказуемый, хаотичный). Случайные, нелогичные события.

● **N** – New (новый). Постоянно появляются новые явления, технологии, подходы.

● **C** – Complex (сложный). Как в VUCA.

● **E** – Entangled (запутанный, переплетенный). Все элементы тесно связаны друг с другом.

Что это означает для нас. Еще более глубокое погружение в хаотичность современного мира, подчеркивающее необходимость гибкости, долгосрочного планирования и по-

нимания взаимосвязей.

Концепция PURPOSE:

- **P** – Purposeful (целенаправленный). Ясное видение и четкая цель.
- **U** – Unconventional (необычный, нестандартный). Готовность к нестандартным решениям.
- **R** – Resilient (устойчивый, адаптивный). Способность восстанавливаться после кризисов.
- **P** – Proactive (проактивный). Действовать на опережение, а не реагировать на события по мере поступления.
- **O** – Open (открытый). Готовность к новым идеям, информации, обратной связи.
- **S** – Synergistic (синергетический). Работа на создание дополнительной ценности за счет взаимодействия.
- **E** – Ethical (этичный). Поступать в соответствии с моральными принципами.

Что это означает для нас. Это набор качеств и подходов, которые помогают успешно действовать в условиях неопределенности.

Концепция CURA:

- **C** – Complex (сложный). Как в VUCA.
- **U** – Uncertain (неопределенный). Как в VUCA.
- **R** – Rapid (быстрый). Высокая скорость изменений.
- **A** – Adaptive (адаптивный). Необходимость постоянно

приспосабливаться.

Что это означает для нас. Мир не просто сложный и неопределенный, он еще и очень быстрый, поэтому адаптивность становится ключевым навыком.

Концепция DANCE:

● **D** – Dynamic (динамичный). Постоянные изменения.

● **A** – Adaptive (адаптивный). Необходимость постоянно приспосабливаться.

● **N** – Non-linear (нелинейный). Как в BANI.

● **C** – Complex (сложный). Как в VUCA.

● **E** – Emergent (возникающий внезапно). Появление новых, непредсказуемых свойств и явлений из взаимодействия простых элементов.

Что это означает для нас. Мир развивается нелинейно, постоянно возникают новые, ранее не существовавшие явления, которые требуют гибкого подхода.

Российские специалисты также изобрели свои акронимы. Марк Розин предложил акроним SHIVA, а Сергей Дерябин – TACI. С обоими экспертами современного управления мне посчастливилось поработать, поэтому с удовольствием привожу и эти концепции.

Концепция SHIVA:

● **S** – Split (расщепленный). Привычные схемы и шаблоны больше не работают, а горизонт планирования короткий.

● **H – Horrible (ужасный).** Людей постоянно сопровождает тревога, которая мешает оперативно принимать верные решения.

● **I – Inconceivable (невообразимый).** Нет уверенности, что решение приведет к какому-либо результату, строить прогнозы сложно, а иногда даже бессмысленно.

● **V – Vicious (беспощадный).** Невозможно до конца понять происходящие события, но после кризиса мир изменится и наступит новый этап развития.

● **A – Arising (возрождающийся).** После кризиса рынок товаров и услуг меняется, поэтому востребованными будут те, кто первым адаптируется к новым условиям.

Концепция TACI:

● **T – Turbulent (турбулентный).** Экспоненциальное увеличение скорости разнонаправленных изменений, глобальный слом мирового порядка.

● **A – Accidental (случайный).** Неизвестность, непредсказуемость, непредопределенность, неуправляемость, точка бифуркации в континууме.

● **C – Chaotic (хаотичный).** Реальность абсурда, культура отмены и отмена культуры, размывание, подмена и опрокидывание ценностей, иррациональность и отмена здравого смысла, разрушение логики и правил.

● **I – Inimical (враждебный).** Грубое искажение информации и тотальная ложь, лицемерие и цинизм, рост бессмыс-

ленной агрессии, ненависть и абсолютность зла, ощущение опасности и глобальной экзистенциальной угрозы.

Все эти концепции, хотя и имеют свои нюансы, говорят примерно об одном и том же: современный мир непредсказуем, сложен, он быстро меняется и требует от нас гибкости, адаптивности, готовности к постоянному обучению и принятию решений в условиях неопределенности. Эти модели мироустройства помогают нам осознать вызовы и выработать стратегии для более эффективного взаимодействия с реальностью. Всё чаще мы слышим фразу: «В мире что-то сломалось». В этом контексте мозаика может стать моделью, которая позволяет не только создать красивую картинку, но и добавить всей конструкции прочности.

При планировании бизнеса нужно учитывать множество факторов: начиная от геополитики и заканчивая потребительскими предпочтениями и новыми технологиями. Сложить структуру по прежним правилам, где всё устроено четко и архаично, теперь гораздо сложнее. Изменения требуют гибкости. И в структурировании бизнеса в том числе. Обратимся опять же к Гауди и вспомним его визитную карточку – скамью в парке Гуэль или балконы дома Бальо. Разве можно было бы добиться таких изгибов и прочности, используя одни только квадратные одинаковые плитки? Не говоря уже об игре цвета...

Занимаясь последние четверть века управлением людьми и последние 10 лет – стратегиями, я четко понимаю, что это

неразрывно связанные понятия. При этом их сочетание – задача нетривиальная. Как будто стратегия и цели находятся с одной стороны, а люди – с другой. Это всегда вопрос выбора и компромиссов. Однако во время той памятной поездки в Барселону все наконец встало на свои места и предстало передо мной в виде гармоничной картины. В мозаике тренкадис важны три параметра: цвет, форма и размер. В зависимости от их использования тот или иной элемент ложится в картину или остается в резерве. **Продолжая аналогию с бизнесом, будем считать, что цвет – это ценности, форма – стратегия, а размер – эффективность.** И всё это имеет непосредственное отношение к управлению людьми: их выбору, расстановке, мотивированию и развитию.

1. Ценности как цвет

Ценности – это цвет бизнеса, именно они придают ему уникальность и эмоциональную глубину. Как яркие цвета в мозаике Гауди привлекают внимание и создают настроение, так и корпоративные ценности формируют культуру компании и ее имидж. Так, если у нас картина не предполагает, к примеру, коричневые или черные тона, то и элементы такого цвета не будут использованы.

Многие собственники бизнеса не придают внимание ценностям, считая это лишним элементом, создающим информационный шум и отвлекающим от более важных дел. Они говорят: «Бизнес есть бизнес. При чем тут ценности?» Некоторые до сих пор считают, что на работе или в бизнесе люди ведут себя не так, как во всей остальной жизни. Но не зря нам уже много лет твердят про work-life balance, который с годами трансформировался в work-life integration. Работа тесно вплетена в жизнь, а жизнь тесно связана с работой. Нет двух разных людей: на работе и вне ее. Поэтому работать нужно прежде всего с ЧЕЛОВЕКОМ – с его ценностями, профессиональными и личностными компетенциями в комплексе. Кстати, формировать компанию и ее культуру, опираясь на ценности, понятнее и проще.

Здесь уместно будет привести в пример историю компании Zappos. Этот кейс разбирался во многих бизнес-школах

лет 10–15 назад, но он и по сей день служит отличной демонстрацией того, что компания, построившая бизнес именно на ценностях, может стать очень успешной.

Итак, Zappos – это онлайн-ритейлер, который стал мировым эталоном в области клиентского сервиса и уникальной корпоративной культуры, полностью основанной на четко сформулированных ценностях. В 2009 году компанию выкупил Amazon, но она смогла сохранить операционную автономию и корпоративную культуру.

Руководитель Zappos, Тони Шей, сформулировал 10 основных ценностей компании:

1. Обеспечивать «вау-эффект» через сервис (Deliver WOW Through Service).
2. Приветствовать и стимулировать изменения (Embrace and Drive Change).
3. Создавать веселье и немного странности (Create Fun and a Little Weirdness).
4. Быть смелым, креативным и открытым (Be Adventurous, Creative, and Open-Minded).
5. Стремиться к росту и обучению (Pursue Growth and Learning).
6. Строить открытые и честные отношения через коммуникацию (Build Open and Honest Relationships With Communication).
7. Создавать позитивный командный и семейный дух (Build a Positive Team and Family Spirit).

8. Делать больше меньшими средствами (Do More With Less).

9. Быть увлеченным и решительным (Be Passionate and Determined).

10. Быть скромным (Be Humble).

Это не просто декларации, но и правила принятия ежедневных решений. Вот как это работает на практике.

Клиентский сервис как религия (Ценность № 1):

Вместо того чтобы минимизировать расходы на кол-центры, Zappos сделал их центром своего бизнеса. У сотрудников кол-центра не было лимитов по времени разговора. Самый долгий зафиксированный звонок по обслуживанию длился более 10 часов. Бесплатная доставка в обе стороны и политика возврата до 365 дней – это тоже прямое следствие ценности Deliver WOW.

Культура и найм (Ценности № 3 и № 7):

Процесс найма ориентирован не только на навыки, но и на соответствие культурным ценностям. Кандидаты, которые не соответствуют хотя бы одной из 10 ценностей, не будут приняты на работу, даже если они высококвалифицированные эксперты. Все новые сотрудники, включая руководителей, проходят четырехнедельное обучение в кол-центре.

Через неделю после начала работы Zappos предлагает новым сотрудникам \$2000, чтобы они уволились, если чувству-

ют, что культура компании им не подходит. Важно отметить, что тех, кто принимает это предложение, не более 1%. В результате в компании остаются только те, кто искренне разделяет ее ценности.

Инновации и изменения (Ценности № 2, № 4 и № 5):

Zappos поощряет эксперименты и быструю адаптацию. В 2013 году компания начала внедрять систему холакратии – децентрализованную, неиерархическую систему управления, чтобы еще больше соответствовать ценностям гибкости и открытости к изменениям.

Открытость и прозрачность (Ценность № 6):

Компания стимулирует открытую коммуникацию, поощряет прямое и честное общение между сотрудниками всех уровней, что укрепляет корпоративный дух.

Разумеется, в таком подходе много спорных моментов. Однако в результате внедрения своих 10 ценностей Тони Шей добился следующего:

- **Высочайшая лояльность клиентов:** Zappos завоевал репутацию компании с лучшим клиентским сервисом в мире, что стало ключевым конкурентным преимуществом и причиной высокой стоимости компании на рынке (примерно \$1,2 млрд при продаже Amazon в 2009 году).

- **Низкая текучесть кадров** (в сравнении со всей отраслью): сотрудники, чувствующие себя частью уникальной

«семьи», остаются в компании дольше.

● Сильный бренд: культура и ценности стали ключевым элементом бренда Zappos, привлекающим талантливых сотрудников и преданных клиентов.

В целом Zappos – классический пример того, как четко определенные и ежедневно практикуемые ценности могут стать краеугольным камнем бизнес-стратегии и источником устойчивого конкурентного преимущества, даже на высококонкурентном рынке электронной коммерции. Приобретение Zappos было мудрым решением для Amazon. Компания получила не только быстрорастущий бизнес с сильным брендом и лояльными клиентами, но и ценный опыт в области клиентского сервиса и управления корпоративной культурой. Эта сделка укрепила позиции Amazon на рынке, принесла пользу обеим компаниям и подтверждает, что хорошо выстроенная, ориентированная на ценности компания может стоить очень дорого⁶

⁶ Подробнее об этом можно почитать в книге Тони Шея «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук» (Манн, Иванов и Фербер, 2022).

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.