

Естественный отбор в организации

Вениамин Гудимов ©2009 г.

Сегодня поговорим о процессе естественного отбора в организации. На фоне кризиса этот процесс становится ярче и затрагивает всех — так или иначе каждый из нас сталкивался с ним.

Типы естественного отбора

Для начала проведем аналогии с типами естественного отбора, которые наблюдаются в природе: движущий, стабилизирующий, дизруптивный, отсекающий, положительный. Перенос классификации из одной области знания в другую — дело рискованное, да простят этологи и биологи, но тем не менее думаю мы кое-что сможем увидеть:

Движущий отбор: в организации выживают те, кто обеспечивает рост и развитие. Вымываются сотрудники со слабой динамикой, которые инертны и неадаптивны.

Стабилизирующий отбор: выживают персонажи, соответствующие средней норме. Сотрудники «не как все», имеющие отклонения от средней нормы — вымываются из организации. Культура потребителей, середнячков. Лидерство невозможно.

Дизруптивный (разрывающий) отбор: выживают индивидуалисты; лидеры, отличающиеся друг от друга. Вымываются «середнячки». В результате отбора лидеры создают свои команды, направления, службы, филиалы, дочерние компании. Дизруптивный отбор обеспечивает полиморфизм (многоформенность) организации, что в некоторых случаях действительно полезно и обуславливает создание качественно новых бизнесов и захват новых рынков.

Отсекающий отбор: вымываются те, кто снижает жизнеспособность организации при данных условиях среды. Грубо говоря — устраняются сотрудники, которые мешают, некомпетентны, сдерживают развитие, снижают качество и пр.

Положительный отбор: обуславливает рост сотрудников, обладающих высоким потенциалом, полезными знаниями и навыками, согласованно действующие и т. п.

Что можно взять из этой классификации?

1. Определить доминирующий тип отбора в организации (на разных уровнях, подразделениях).
2. Сопоставить тип отбора и проблемы подразделения (организации в целом).
3. Задуматься на перспективу: к чему приведет такой тип отбора в дальнейшем?

Тогда, возможно, станут понятны причины, по которым из организации, сформированной стабилизирующим отбором, быстро уходят лидеры. В моей практике был случай, когда главой подразделения «середнячков» был назначен «дизруптивный» лидер. Сотрудники начали всячески саботировать нового руководителя, поскольку его стиль деятельности был неприемлем для них. Лидер пытался мотивировать их на максимальные результаты, сотрудники в ответ гнули «серединную линию»: они были отобранными потребителями со стажем «отбора» от 5 лет. Поскольку сам директор компании был «продуктом» стабилизирующего отбора — лидеру пришлось уйти.

Интересно заметить, что начало бизнесу полагают как раз «дизруптивные лидеры»: они экспансивны, их интересуют максимальные результаты и т. п. И пока команда маленькая — в ней сохраняется

действие дизруптивного отбора. Но с ростом бизнеса и увеличением численности сотрудников происходит изменение формы отбора:

1. Дизруптивный и отсекающий: начало жизни организации. Выживают экспансивные, вымываются «обыкновенные». Задача — захватить плацдарм.
2. Движущий и положительный: середина жизни организации. Увеличение численности сотрудников. Приходят те, кто растет и движет организацию. Задача бизнеса: развить и закрепить успех.
3. Стабилизирующий: стагнация организации. Задачи становятся противоречивыми. Увеличение численности персонала пропорционально снижению динамики ее развития. Образуется культ потребителя, который работает на сохранение своего положения в организации. Проедаются прошлые контракты, новых заключается все меньше и меньше.
4. Далее либо распад компании (среднячки покидают организацию), либо — переход на п. 1.

Здесь мы говорим о том, что результатом естественного отбора может являться и система принятия и реализации решений. Практика показывает, что если отбор в организации патологичен — система управления, состоящая из сотрудников-"продуктов" такого отбора, может усиливать искажения, тем самым повышая вероятность негативного результата.

Подобную систему стоит назвать деградирующей системой. Ее существенные признаки:

— дисбаланс ответственности: ответственность монополизирована ЛПР. В связи с этим от подчиненных требуется повышенная лояльность и слепое выполнение указаний. Как результат — падение качества в системе, поскольку система лишь пассивно воспроизводит сигналы сверху. Сами сигналы могут быть понятны только для ЛПР, но мало понятны для исполнителей.

— асимметричные коммуникации: ЛПР невосприимчиво к обратной связи со стороны нижних уровней. Как результат — рост искажений: подчиненные не могут достучаться до ЛПР для уточнения информации; им легче воспроизвести распоряжение так, как они считают «правильным» для ЛПР и игнорировать ключевые детали, которые отсутствуют в распоряжении сверху. Со стороны ЛПР факт непонимания подчиненными просто игнорируется.

Понятно, что существует простое лекарство от деградации — реанимация системы принятия решений:

— коррекция и балансировка ответственности, делегирования с целью повышения объективности принимаемых решений и получения более полной картины.

— налаживание обратной связи, направленной на повышение качества и фильтрацию принимаемых решений.

Далее следуют примеры из реальной жизни.

Цепочка событий как следствие естественного отбора в организации

Приведем пример цепочки событий: естественный отбор — доминирующие стереотипы поведения и принятия решений — катастрофические результаты — коррекция. Вспомним катастрофу шаттла «Колумбия» и итоги ее расследования. Далее я привожу выдержки из материалов прессы (выделение мое).

«... Особое внимание сотрудников адмирала Гемана привлекла запись совещания руководителей полета, состоявшаяся на пятый день после старта шаттла, взлетевшего с мыса Канаверал 16 января. Собравшиеся в Хьюстоне специалисты должны были обсудить ход полета „Колумбии“ и оценить риск, которому подвергся корабль после удара обломка внешней изоляции по термоизоляционным панелям левого крыла.

Взяв слово, Линда Хэм (Linda Ham) — глава группы специалистов, управлявших полетом „Колумбии“ — заявила, что, по ее мнению, ей и ее коллегам не следует утруждать себя попытками получить более четкое изображение места повреждения, организовывать ремонтные работы в космосе или прорабатывать планы по внеплановой эвакуации экипажа.

„Не думаю, чтобы мы могли тут что-нибудь поделать“, — сказала она.

Между тем, по словам специалистов из Независимой комиссии, именно на пятый день полета необходимо было предпринимать срочные меры, чтобы у экипажа шаттла могли появиться шансы на спасение.

... Представителями НАСА было заявлено о том, что экипаж „Колумбии“ был сразу же поставлен в известность об инциденте при взлете, хотя на самом деле астронавтам сообщили об этом лишь на восьмой день полета, причем им было сказано, что это повреждение не стоит внимания и о нем нужно знать лишь для того, чтобы, вернувшись, не путаться при ответах на вопросы журналистов...

... В конечном итоге Независимая комиссия адмирала Гемана пришла к следующему выводу: причиной гибели семи членов экипажа шаттла „Колумбия“ стал отрыв куска изоляционной обшивки, пробившей термоизоляцию на левом крыле. Подобные отрывы регулярно происходили и раньше, однако NASA не обращало на них внимания, потому что раньше это ни разу не заканчивалось гибелью корабля...».

(Подробнее рекомендую прочитать [здесь](#)).

«... Но самые тревожные оценки исходили от инженеров компании Morton Thiokol, которая занималась разработкой твердотопливных ускорителей и методов герметизации соединений для шаттла. Весь 1985 год на стол руководству НАСА ложились докладные записки, которые начинались призывом «Помогите!» и заканчивались: «Это сигнал тревоги». Специалисты Morton Thiokol пытались предупредить, что используемые в двигателях уплотнительные кольца не обладают требуемой прочностью, и если проблема не будет решена, то будет поставлен под угрозу полет космического корабля...

Все происходящее породило недовольство среди американских астронавтов, которые открыто стали выступать с критикой НАСА и обвинять агентство в волюнтаризме. Несмотря на громкие заявления, последовавшие после аварии «Челленджера», по сути методы НАСА ничуть не изменились, говорил астронавт Роберт Гибсон. По его словам, все внимание по-прежнему было сосредоточено лишь

на совершенствовании оборудования, и ничто не говорило о том, что изменился порочный метод мышления, который привел к катастрофе с «Челленджером». (Источник [здесь](#)).

Между тем трагедия обрастает скандалами. Становятся известными детали, которые в конечном счете могли привести к катастрофе «Колумбии». В частности, руководство НАСА в прошлом году уволило пятерых из девяти членов консультативного совета по аэрокосмической безопасности, которые предупреждали об угрозах полетам космических кораблей многоразового использования. Как сообщила вчера «Нью-Йорк таймс», были изгнаны не только пятеро специалистов, но и двое их консультантов. Еще один член совета адмирал Бернард Кодерер подал в отставку в знак протеста против того, что критикам затыкают рот. Подвергшиеся «репрессиям» специалисты по безопасности космических полетов в своих интервью «отмечали, что у руководства НАСА развилась близорукость к предупреждениям и рекомендациям совета, сколь бы важными они ни были. По словам уволенных специалистов, решение руководства NASA связано с желанием прекратить поток критики в свой адрес...

... В ходе расследования были выявлены еще несколько проблем, которые также могли привести к авариям челноков, поэтому остальные шаттлы были доработаны. В частности, были введены новые методы коммуникации, которые позволяли служащим НАСА и инженерам фирм-подрядчиков обращаться к высшему руководству в том случае, если они считали, что может возникнуть аварийная ситуация».

(Источник [здесь](#)).

Выводы

Данные материалы помогают проследить причинно-следственную связь:

1. Естественный отбор привел к вымыванию экспертов из организации.
2. Уходят эксперты — нарушается обратная связь, поскольку не кому ее давать на высоком уровне.
3. Монополизирована ответственность: эксперты были ответственны за качество, поэтому периодически критиковали высшее руководство. С устранением экспертов вся ответственность перешла на верх (но вся ли?). Внизу остались малоответственные исполнители — которые слепо делали то, что им говорили.
4. Падает качество.
5. Происходит деградация системы управления. Эксперты выполняли важную роль: по сути они обеспечивали адекватность восприятия Руководством ситуации. Ушли эксперты — повысился риск неадекватной оценки и принятия на ее основе неадекватных решений.
6. Результат — катастрофа. Кризис.
7. Принимаемые меры: расследование.
8. Коррекционные меры: доработка и ввод новых методов оперативной коммуникации инженеров с руководством.

Отдельный вопрос: мышление руководства, о котором говорил астронавт Роберт Гибсон — изменилось ли оно? После прочтения данных материалов возникла метафора: стоит на поле убрать одни растения, начинают расти другие. Стоило убрать экспертов — на их место пришли послушные середнячки, критерии которых не обеспечивали эффективное решение задач.

Отдельный вопрос к НАСА: тот, кто «вымывал» экспертов — интересно, продуктом какого отбора он был?