



Почему цифровая организация неустойчива?

Часть 3
Лекарство от конкуренции



Цифровизация организаций на базе новых информационных технологий, конечно, нацелена на повышение конкурентоспособности бизнеса. Однако при определенных условиях она может привести к катастрофической потере устойчивости управления этим бизнесом. В статье рассмотрены механизмы, которые приводят к такой потере устойчивости управления, а также факторы, противодействующие ей. В части 3 статьи мы поговорим о том, как обуздать внутреннюю конкуренцию в компании и какова роль корпоративной культуры.



Владимир Ананьин

Независимый консультант, преподаватель РАНХиГС и Высшей школы бизнес-информатики при ВШЭ. На ИТ-рынке с 1993 года, с 2007 года работает как независимый консультант, преимущественно в следующих областях: корпоративные ИТ-стратегии, управление ИТ-проектами и программами, управление ИТ-сервисами и инновациями.

Научиться управлять внутренней конкуренцией управленческих инициатив

Несмотря на негативные следствия обострения внутренней конкуренции управленческих инициатив, в цифровой организации без нее никак не обойтись. Если попытаться вообще остановить внутреннюю конкуренцию управленческих инициатив, то резко снизится инновационная активность и сильно упадет уровень качества инноваций. Если сильно зарегулировать и ограничить доступ пользователей к информационному пространству цифровой организации, то они увидят всего лишь его отдельные фрагменты и множество возможностей и рисков бизнеса останется скрытым для них. Это, в свою очередь, опять приведет к снижению уровня инновационной активности и уровня качества инноваций, а также к снижению скорости их реализации. А это уже прямой путь к потере конкурентных преимуществ всей организации.



В цифровой организации крайности губительны.

- Необузданная внутренняя конкуренция создает мощную активность управленческих инициатив, направленных на инновации. При этом издержки координации в принятии совместных решений и проведении изменений становятся такими высокими, что организация оказывается неконкурентоспособной.
- Отсутствие внутренней конкуренции резко снижает интенсивность и качество инновационной активности, что также делает организацию неконкурентоспособной.

Цифровизации удастся зажечь «цепную реакцию» порождения внутренних инициатив, когда на внешнее изменение или внутреннюю управленческую инициативу нужно как можно быстрее отвечать встречной инициативой. Иначе либо организация будет «съедена» конкурентами/партнерами, либо рабочие места ее отдельных сотрудников будут «съедены» роботами или другими, более эффективными сотрудниками. Но раскручивание внутренней конкуренции начинает подрывать конкурентоспособность бизнеса в целом – и проблема торможения внутренней конкуренции в цифровых организациях встает в полный рост. Для цифровой организации поддержание баланса между качеством инновационной активности и уровнем внутренней конкуренции управленческих инициатив становится критически важным.

Кто первый научится управлять внутренней конкуренцией управленческих инициатив и обеспечит их безопасность для компании, тот, похоже, окажется в лидерах цифровой экономики.

Ситуация с цифровизацией очень похожа на цепную реакцию деления ядер урана. В обоих случаях если реакцией не управлять, то последствия будут катастрофическими. Тот, кто научился запускать, тормозить и изолировать цепную реакцию, кто научился превращать ядерную энергию в тепловую, тот создал управляемый атомный реактор. Кто первый научился управлять атомными реакторами и обеспечил их безопасность, тот оказался в лидерах атомной энергетики. Аналогично кто первый научится управлять внутренней конкуренцией управленческих инициатив и обеспечит их безопасность для компании, тот, похоже, окажется в лидерах цифровой экономики.

Из анализа характеристик цифровой организации можно заключить, что в цифровой организации у «ядерного топлива», питающего «цепную реакцию» инициатив, есть два главных компонента (см. рис. 2 в части 2):

- а) корпоративная культура, ориентированная на инициативы, изменения и лидерство;
- а) цифровизация, позволяющая резко снизить порог издержек по разработке и моделированию инноваций, вследствие чего повышается качество управленческих инициатив, скорость проведения изменений и реализуются лидерские амбиции сотрудников.

Будущему менеджменту цифровых организаций еще предстоит найти эффективные механизмы управления внутренней конкуренцией. Но два главных компонента дают нам пути к пониманию механизмов управления потоком управленческих инициатив. Торможение внутренней конкуренции в цифровой



Рис. 4.

Культура – ключевой фактор устойчивости управления.

организации может выглядеть как управляемая селекция управленческих инициатив. Это могут быть, например, традиционные механизмы стратегического или кризисного управления, механизмы организационной или технологической регламентации (процессы, правила, сервисы). Тем не менее главным фактором, определяющим возможности управления внутренней конкуренцией, одним из главных компонентов «ядерного топлива» является корпоративная культура.

Корпоративная культура социальной защиты и общей заинтересованности в результате

Внутренняя конкуренция, описанная в предыдущих разделах, отражает жесткую корпоративную культуру ожесточенной конкуренции, где каждый сам за себя. Ситуацию усугубляет еще и конкуренция сотрудников с наступающими интеллектуальными роботами, которых они должны «кормить» своими знаниями и становиться «кормовой базой» этих умнеющих на глазах машин. В такой жесткой корпоративной культуре гибкое формирование конкурентных преимуществ, быстрые решения и изменения в режиме, близком к режиму реального времени, не являются высшей ценностью. Высшая ценность в такой культуре – выживание личное, а не организации в целом (рис. 4).

В цифровой организации с такой корпоративной культурой издержки принятия коллективных решений будут запретительно высоки, что приведет к неустойчивости управления. Можно предположить, что цифровые организации с такой корпоративной культурой будут крайне неустойчивы и, видимо, нежизнеспособны. Следовательно, в действительно устойчивой цифровой организации должна сложиться другая корпоративная культура, препятствующая жесткой внутренней конкуренции. Культура, в которой силам, разгоняющим внутреннюю конкуренцию, противопоставляются силы, тормозящие ее. Что это могут быть за силы?

Главная причина ожесточенности внутренней конкуренции состоит не в угрозе со стороны надвигающихся интеллектуальных роботов, а в социальной незащищенности наемных сотрудников. Придя со свободного рынка труда, они постоянно рискуют туда вернуться, потеряв очень многое или даже всё. Можно



предположить, что массовое появление цифровых организаций несовместимо с широким распространением культа рыночного индивидуализма.

Ситуация с внутренней конкуренцией принципиально меняется, когда сотрудник получает социальную защиту. Сотрудник должен войти в социальную группу,

Формирование корпоративной культуры, ориентированной на социальную защиту и заинтересованность в общем результате, – ключевой фактор повышения устойчивости цифровой организации. Без такой культуры остальные факторы торможения внутренней конкуренции эффективно работать не будут.

в которой он будет оставаться независимо от того, насколько интенсивно его работу «отъедают» роботы. Например, в цифровой организации, где «своих не бросают», передача знаний роботу или неудачные инициативы не превращают сотрудника в изгоя. Но для того, чтобы такая организация не превратилась в собес, корпоративная культура должна стимулировать и заинтересованность каждого в общем результате бизнеса. В цифровой организации с такой корпоративной культурой снижается острота внутренней конкуренции и уровень

издержек коллективных решений. Социальные и правовые формы такой культуры еще предстоит найти, и это должно стать темой большого исследования.

Формирование корпоративной культуры, ориентированной на социальную защиту и заинтересованность в общем результате, – ключевой фактор повышения устойчивости цифровой организации. В ней стыд перед товарищами всегда сильнее личной выгоды, а значимость личного риска всегда меньше значимости риска корпоративного. Без такой культуры остальные факторы торможения внутренней конкуренции эффективно работать не будут.

Заключение

Цифровизация открывает организации новый мощный источник изменчивости, ориентированный на инновации. Первые опыты создания цифровых организаций показывают, что такие бизнесы получают фантастические конкурентные преимущества перед традиционными бизнесами. Найденный источник изменчивости настолько мощный, что надо еще научиться ужиться с ним и безопасно его использовать. Те же факторы, которые формируют конкурентные преимущества цифровой организации, могут сработать против нее и привести к потере устойчивости ее управления, и в конечном итоге полученные конкурентные преимущества грозят обернуться катастрофой.

Фундаментальным фактором устойчивости управления цифровой организацией становится ее корпоративная культура. Широко распространенная корпоративная культура, ориентированная на рыночный индивидуализм, делает управление цифровой организацией неустойчивым, а бизнес – нежизнеспособным. Без учета социальных и культурных факторов, особенно связанных с традиционным стимулированием культуры рыночного индивидуализма, новые технологии могут оказаться социально токсичными. Можно предположить, что в цифровой экономике, где цифровые организации станут нормой, конкурентные



преимущества их бизнеса будут определяться не технологиями и организацией, а силой позитивных корпоративных ценностей. Можно также предположить, что в будущей цифровой экономике наиболее острая конкуренция будет идти между организациями и сетями, конкурировать будут не столько сами организации и даже не цепочки создания ценностей (утилитарных бизнес ценностей), в которые они включены, а сообщества, разделяющие общие культурные ценности, которые они готовы продвигать и отстаивать.

Необузданный технологический оптимизм в сочетании с массовым «копированием лучших практик» и желанием «догнать и перегнать» может оказаться столь же опасным, как полный отказ от освоения новых технологий. В биологии хорошо известно, что как взрывной рост количества мутаций, так и их отсутствие заканчиваются массовым вымиранием видов и целых экосистем. Естественный отбор всё равно свое возьмет, но только уже в виде масштабной катастрофы. Не хотелось бы! ▼