

Гибкая организационная структура

Звездан Хорват,
Профессиональный директор Института Adizes Worldwide

Когда мы слышим слова «*ор̑анизац̑ионная с̑ирук̑ура*», мы обычно представляем себе коробки, соединённые линиями. И поскольку эти коробки фиксированы на бумаге, мы каким-то образом приходим к выводу, что сама организация тоже должна быть фиксирована.

Но означает ли иерархия обязательно жёсткость? Мы в Институте так не считаем. Чтобы объяснить это, мы используем методологию, разработанную профессором Адисес на протяжении длительного времени и опубликованную во многих книгах.

Чемпионат мира FIFA 2026 — интересный пример. FIFA пришлось организовать 104 матча в 16 городах-хозяев в трёх странах. У неё была центральная операция в Майами, но также требовались сильные местные организации на каждом стадионе. Сама FIFA описывала модель как сочетание децентрализованных команд в городах и центрального операционного центра в Майами.

Как организовать такую структуру? Нельзя, чтобы тысячи людей постоянно сидели в 16 стадионных организациях за несколько лет до начала турнира. Но также нельзя ждать первого матча, чтобы решить, кто будет отвечать за продажу билетов, инфраструктуру, безопасность, транспорт, соревнования, гостеприимство, СМИ, болельщики и все остальные функции.

Решение — отделить должность **от человека**. Это звучит просто, но имеет важные последствия. Вы можете нарисовать будущую организацию до того, как все будут там.

Вы можете иметь пустую коробку под названием: **Менеджер по билетам — Канзас-Сити**, даже если никто ещё не занимает эту должность. Эта ложа — это не вакансия. Она символизирует ответственность, которая, как мы знаем, будет существовать в будущем.

По мере приближения турнира кто-то, работающий в центре, может переместиться в эту зону. FIFA широко использовала такую логику развертывания: например, официальные лица встречались в Майами незадолго до отправки на свои стадионы, а многие роли в турнирах назначались в зависимости от оперативных требований и потребностей в месте.

Человек меняет **шляпу**. Вчера я работал в штабе. Завтра я менеджер по продаже билетов на площадке. После турнира эта шляпа может исчезнуть совсем. Человеку не нужно исчезать вместе с ней. Вот тут начинается становиться гибкой организационная структура.

Сплошные и пунктирные линии

Ещё один инструмент — разумное использование сплошных и пунктирных линий. Надёжная линия должна иметь очень чёткое значение. Она указывает мне, кому я подчиняюсь. Этот человек несёт ответственность за мой выбор, развитие, обучение и, если нужно, замену. Этот менеджер оценивает мой вклад и определяет мою награду, естественно, учитывая отзывы от тех, кому я служу.

Пунктирная линия означает иное. Она может показывать моё профессиональное место, моё распределение между внутренним клиентом или местом, или связь с центром передового опыта. Это позволяет организации перемещать ресурсы, не разрушая и не перестраивая свою иерархию.

На стадионе Чемпионата мира директору арены не обязательно быть профессиональным руководителем каждого специалиста, работающего на стадионе. Специалисты работают в сферах безопасности, продажи билетов, транспорта, СМИ, вещания, инфраструктуры, гостеприимства и многих других сферах. У них есть профессиональные компетенции, методологии и стандарты. Но во время турнира они также должны обслуживать одно конкретное место.

Таким образом, одновременно существуют две законные организационные потребности:

- **Поддерживайте профессиональное качество и добивайтесь результата на площадке.**

Плохо устроенная иерархия заставляет нас выбирать либо одно, либо другое. Гибкая структура позволяет иметь оба варианта.

Структура должна появиться завтра, а не только сегодня.

Мы часто видим организационные схемы, которые представляют собой всего лишь фотографии текущей зарплаты. Кто сегодня здесь работает? Нарисуй рамку. Кто сегодня здесь не работает? Нет коробки. Но это не организационное планирование. Если мы знаем, что через шесть месяцев или два нам понадобится ответственность, почему бы не показать её?

Организационная структура должна отражать **развитие**. Некоторые ящики заняты сегодня. Некоторые временно закрывают кто-то в двух ролях. Некоторые пусты, но спланированы. Некоторые существуют только для проекта. А некоторые имеют определённый срок годности. Это гораздо ближе к тому, как на самом деле развиваются организации.

Чемпионат мира по футболу делает это особенно заметным, поскольку организация значительно расширяется перед турниром, распределяет людей по другим локациям, интенсивно работает короткое время, а затем снова заключает контракты.

Но почему эта логика должна применяться только к чемпионату мира?

Представьте, что компания выходит в новую страну. Вы можете определить будущую должность управляющего страной до того, как вам понадобится штатный менеджер страны. Кто-то из штаб-квартиры может временно занять эту роль. Позже вы сможете разделить должность и назначить её локально.

То же самое может произойти при запуске нового продукта, строительстве завода, интеграции приобретения, внедрении ERP-системы или развитии нового бизнеса.

Иерархия — не враг.

Иногда люди пытаются сделать организации гибкими, устраняя иерархию. Это путает две разные проблемы. Иерархия отвечает на важный вопрос:

- **Кто за что отвечает?**

Без этой ясности гибкость быстро превращается в неоднозначность. Альтернатива жёсткой иерархии, таким образом, не обязательно означает меньшую структуру. Это может быть **более спроектированная структура**:

- Та, которая отличает позиции от людей.
- Та, которая позволяет людям носить временные шляпы.

- Та, которая отличает чёткую ответственность от пунктирных сервисных или профессиональных отношений.
- Такой, который может содержать пустые коробки, представляющие организацию, к которой мы стремимся развиваться.
- И такой, что позволяет коробкам появляться и исчезать, когда их назначение появляется и исчезает.

FIFA пришлось сочетать централизованные стандарты с децентрализованным исполнением на огромной географической территории. Центр по операциям турниров в Майами был специально разработан для поддержания согласованности в том, что сама FIFA называла «по своей сути децентрализованной операцией».

Это интересный урок для любой организации. **Гибкость не означает, что никто не знает, кто кому подчиняется — наоборот.** Когда ответственность ясна, мы можем позволить себе быть гибкими в вопросе, где люди работают, какую шапку носят и кому служат.

Возможно, организационную схему не стоит рассматривать как здание из бетона. Возможно, её лучше понимать как основу. Структура даёт нам стабильность. Но внутри неё люди, ответственность и ресурсы могут перемещаться по мере изменения обстоятельств.

Хорошая организационная структура должна быть достаточно стабильной для создания подотчётности — и достаточно гибкой для поддержки изменений.