

Глава 2

Бюрократия на скамье ПОДСУДИМЫХ

Разрушение бюрократии — это амбициозная цель. Прежде чем приступить к ее реализации, следует убедиться, что описанные в главе 1 организационные пороки — действительно ее вина. В этой главе мы изложим пункты импичмента. Как именно внутренне присущие бюрократии черты — распределение полномочий принятия решений, формализованные границы подразделений, функциональные обязанности, унифицированные практики — подрывают адаптивность компании, стремление к инновациям и вовлеченность персонала? Почему бюрократию надо отправить в отставку? Почему к этой борьбе стоит присоединиться?

Иерархическая и недальновидная

Попросите любого человека нарисовать организационную схему его компании — и получите знакомую пирамиду из блоков и линий. Жесткая вертикаль управления — одна из самых давних общественных структур. Она проста, поддается масштабированию и, кажется, существует вне времени.

Легко поверить, что любые большие свершения просто невозможны без вертикальной структуры власти. Единоначалие дает ясное направление движения. Четкие границы полномочий сводят к минимуму неопределенность. Многоэтапная процедура принятия решений обеспечивает сочетание власти и компетенции. Если нет формальной иерархии, то это уже анархия, верно? Наверное, все-таки нет.

Возьмем в качестве примера проект ATLAS — одну из четырех исследовательских инициатив, реализуемых на базе Большого адронного коллайдера. Проект был запущен в 1992 году и объединил в своих рядах более 3 тыс. ученых из 180 научных учреждений. Он был призван раскрыть самые глубинные секреты Вселенной. Исходя из этого, команда ATLAS построила одну из самых сложных в истории машин — гигантский детектор

частиц высотой 45 м и длиной 25 м. Его собрали из более чем 10 млн комплекующих, причем все это происходило глубоко под землей, на которой расположилась пасторальная швейцарская деревня.

На ранних этапах проекта консорциум ATLAS затратил много сил на выбор правильной организационной формы. Учитывая новизну задачи, следовало разбить проект и процесс выполнения на подпроекты, поручив их выполнение небольшим командам. С другой стороны, все подсистемы — а их насчитывались сотни — должны функционировать согласованно. В этом и состоит проблема. Хотя автономные команды прекрасно справляются с творческими задачами, у них есть трудности с координацией усилий высокого уровня. И наоборот, централизованная организация лучше решает системные вопросы, но оказывается бессильной перед огромным количеством новаторских проблем мирового уровня. Вертикальная структура управления может вызвать противодействие со стороны ревностно пекущихся о своей независимости ученых, чьи опыт и знания критично важны для успеха.

В итоге консорциум предпочел коллегиальную структуру «снизу вверх», основанную на горизонтальной координации действий коллег, и не стал передавать эту функцию кадровым проектным менеджерам. Каждая подсистема управляется советом, в который входят все ученые, работающие над данным аспектом проблемы. Обсуждения на этих советах открытые и коллегиальные, но иногда разгораются жаркие споры. Если ситуация заходит в тупик, то оппонирующие команды приглашают на обсуждение коллег из других групп, а те голосуют за наилучшее, по их мнению, решение. Если возникают проблемы на пересечении интересов отдельных команд, создаются временные рабочие группы для выработки предварительного решения. Например, если выясняется, что конструкция ведущего детектора требует больше места, чем предполагалось, и придется сокращать пространство для другого оборудования, то создается рабочая группа для поиска решения. На протяжении всего времени реализации проекта советы подсистем публиковали информацию о своих достижениях в режиме реального времени, а экспертов поощряли высказывать свое мнение онлайн. На стратегическом уровне общий совет принимал ключевые решения. Каждая организация-участник представлена в совете, а для утверждения решения требовалось не менее двух третей голосов.

Для реализации проекта детектора ATLAS понадобилась бездна креативности и лидерских качеств. Но чего уж точно не требовалось, так это организационной пирамиды. Все участники имели равные права, и боссов среди них не было. Несмотря на это, проект ATLAS был завершен в срок и в пределах бюджета²⁸.

Когда организация сталкивается с множеством ранее неизвестных проблем, иерархическая структура становится ее слабым местом. По мере возникновения они скапливаются в приемных топ-менеджеров, которым зачастую не хватает интеллектуальных способностей и опыта быстро принять мудрое решение. С течением времени количество «зависших» проблем только растет, и темпы принятия решений снижаются. Иерархия — враг быстрой.

Централизация требует пожертвовать проактивными изменениями. В формальной иерархической структуре полномочия инициировать сдвиг концентрируются на самом верху. Разрешение на смену курса могут дать только топ-менеджеры. К несчастью, к тому времени, когда проблема становится достаточно серьезной, чтобы привлечь внимание вечно занятого CEO, организация оказывается в роли догоняющей. Лидеры изолированы — организационно, культурно и географически — от периферии, где зарождаются новые тренды. Эта обособленность усугубляется подхалимажем подчиненных, успевших усвоить, что сообщать плохие новости невыгодно. Но наибольшую опасность представляют устаревшие убеждения, сковывающие разум топ-менеджеров. И несмотря на все это, от них ожидают предвидения будущего. Слабая надежда!

Вспомним историю Microsoft. В 1980-е годы ориентированный на производство компьютеров бизнес сделал компанию суперзвездой, но в последующие десятилетия ей нередко приходилось бороться за выживание (табл. 2.1).

Как и в большинстве случаев, проблема состояла отнюдь не в недостатке компетенции. В ряде случаев компания выходила на старт вовремя. Где-то в глубинах ее организационной структуры молодые команды кое-как объединяли ресурсы и создавали образцы суперсовременной техники. Однако лишь немногие из этих проектов получили поддержку топ-менеджеров. Большинство так и зачахло незамеченными на периферии компании. Некоторые были закрыты по приказу высокоранговых руководителей.

История разработки поискового сервиса в этом плане типична. Лишь в 2003 году, пять лет спустя после выхода одноименного поискового сервиса компании Google, топ-менеджеры Microsoft выделили \$100 млн на разработку конкурентоспособного аналога. Молодого вице-президента Криса Пэйна назначили руководителем проекта Underdog. Годами он следил за разработками Google и неоднократно пытался получить аудиенцию у президента и главного разработчика программ Microsoft Билла Гейтса. К сожалению, к тому времени, когда он наконец добился долгожданной встречи, Google уже стал недостижимым лидером в этой области²⁹.

Таблица 2.1. Воспроизведение особенностей Mac в ОС Microsoft

Продукт	Первый разработчик		Microsoft	
Графический пользовательский интерфейс	Apple Mac	1984	Windows 2.0	1987
Выход в интернет через модем	AOL	1989	MSN	1995
Веб-браузер	Netscape	1994	Internet Explorer	1995
Поисковый сервис	Google	1998	Bing	2009
Цифровая музыка	Apple iPod	2001	Zune	2006
Онлайн-видео	YouTube	2005	SoapBox	2006
Облачные приложения	Google Docs	2006	Office 365	2011
Облачная инфраструктура	Amazon EC2b	2006	Windows Azure	2010
Смартфон	Apple iPhone	2007	Windows Phone	2010

В других случаях потенциальных инноваторов загоняла в тупик заикленность Microsoft на операционной системе Windows. В 2009 году, то есть за год до выпуска iPad компанией Apple, команда из Microsoft представила опытный образец планшета Стиву Баллмеру, сменившему Билла Гейтса на посту CEO компании в 2008 году. Авторитетный блогер, которому разрешили взглянуть на новинку, назвал ее «потрясающим ответом на полученный вызов». Баллмера новинка впечатлила куда меньше. Он сразу же сердито спросил, почему разработчики не установили на новое устройство операционную систему Windows? Не удовлетворившись полученным ответом, Баллмер закрыл проект.

В 2014 году Сатья Наделла стал третьим CEO Microsoft вместо Баллмера. С тех пор компания постоянно находится на подъеме, а совокупная акционерная прибыль по акциям достигает 450%. Получив возможность высказать то, что многие сотрудники и наблюдатели знали и раньше, Наделла публично заявил, что одна из худших ошибок Microsoft — «убежденность в том, что мир всегда будет вращаться вокруг персонального компьютера». Действуя в соответствии с этим тезисом, Наделла ограничил влияние подразделения, разрабатывающего Windows, и перенаправил инвестиции на разработку Azure — быстрорастущего облачного бизнеса компании. В 2018 году команда разработчиков Windows была ликвидирована, а ее сотрудники переведены в группы Azure и Microsoft Office³⁰.

Гейтс и Баллмер заслуживают похвалы за выбор лидера, способного бросить вызов ортодоксальным взглядам Microsoft на роль персональных компьютеров; тем не менее их устаревшее мировоззрение долгое время сдерживало развитие компании. Они считали, что зарабатывать деньги надо на продаже лицензий на программное обеспечение, а не на предоставлении его в пользование с ежемесячной оплатой. Они считали своими ключевыми покупателями директоров отделов информационных технологий, а не команды или людей. Для них телефон был просто телефоном, а не карманным компьютером. В 2007 году Баллмер объявил, что «у iPhone нет никаких шансов завоевать сколько-нибудь заметную долю рынка — никаких!». Двенадцатью годами позже Гейтс заметил, что такой недалновидный подход помешал Microsoft опередить выпуск Android — он считал, что в результате этой ошибки рыночная капитализация Microsoft снизилась на \$400 млрд³¹.

Винить Гейтса и Баллмера в ошибках Microsoft легко, но не совсем справедливо. Истинный виновник здесь — бюрократия. В иерархической организации ответственность за выбор стратегии и направления развития лежит на горстке топ-менеджеров. Предполагается, что они исключительно дальновидны, дотошны и креативны. На практике это далеко не всегда так.

Во-первых, топ-менеджеры зачастую эмоционально привязаны к прошлому. Средний возраст CEO компаний из рейтинга S&P 500 в настоящее время составляет 58 лет, причем с 2008 года он увеличился на три года. Средний срок пребывания в должности составляет 11 лет, и это самый высокий показатель начиная с 2002 года³². Хотя CEO-ветераны могут похвастаться огромным опытом, но это преимущество нивелируется их устаревшими убеждениями. Их взгляды на потребителей, технологии и конкурентную среду сложились много лет, если не десятилетий, назад и отражают мир, которого больше нет.

Во-вторых, между должностью и уровнем самокритичности чаще всего существует обратная связь. Власть, по меткому замечанию Карла Дойча, это «возможность ничему не учиться». В этой истине мы видим единственную и самую страшную угрозу адаптируемости компании: нежелание или неспособность лидеров организации признавать, что их интеллектуальный капитал со временем нуждается в обновлении. Серьезность этой угрозы несколько снижается, если подчиненные имеют возможность оспаривать догмы топ-менеджеров, однако большинство менеджеров среднего звена не склонны кусать руку, которая их кормит. В результате свойственная высшему звену недалновидность, как и власть, постепенно распространяется вниз по иерархической лестнице.

Способность организации к обновлению никогда не зависит от способности нескольких топ-менеджеров учиться или не учиться, но бюрократия зачастую считает именно так. В этом отношении США представляют собой исключение из правил.

Способность США к адаптации никогда не зависела от того, кто именно занимает Овальный кабинет. Напротив, динамичность страны — результат принципов, заложенных в ее основополагающих документах: нетерпимость к автократии, вера в человека, открытость к иммиграции, уважение религиозного и этнического разнообразия, ценность свободы слова, свобода предпринимательства. Америка постоянно пересоздает саму себя потому, что миллионы ее граждан вольны делать то же самое.

Какой-то шутник некогда заметил, что Америка — это страна, сформированная гениями для того, чтобы попасть под управление идиотов; по крайней мере, иногда данное наблюдение представляется пугающе близким к истине. В противоположность этому бюрократические компании, видимо, создаются идиотами, чтобы оказаться под руководством гениев. Было бы просто потрясающе, если бы каждый CEO обладал инновационным чутьем Стива Джобса, политическими навыками Ли Кван Ю и эмоциональным интеллектом матери Терезы, но для большинства из них это не так.

Будучи простыми смертными, CEO получают зарплату, достойную божественных сущностей. В настоящее время средняя зарплата CEO в 350 крупнейших компаниях США составляет около \$17,2 млн в год, что в 278 раз превышает годовую зарплату типичного рядового работника³³. Непохоже, чтобы эти миллионы как-то влияли на образ мышления. Многие исследования подтверждали, что между уровнем вознаграждения, получаемого CEO, и относительной динамикой курса акций компании существует либо очень слабая связь, либо скорее обратная, чем прямая зависимость³⁴. Никакие деньги не сделают из CEO Железного Человека или Чудо-Женщину.

В век потрясений сила предвидения и гениальность, необходимые для управления крупной организацией, превосходят возможности любого отдельно взятого человека и даже небольшой команды, причем планка требований постоянно поднимается. Попросту говоря, бюрократические структуры требуют от лидеров больше, чем те могут дать. Наш друг Винит Наяр, вышедший в отставку CEO IT-гиганта HCL Technologies с штаб-квартирой в Индии, когда-то сказал: «Идея CEO как капитана корабля потерпела крах». Пора прекратить поиски лидеров со сверхчеловеческими способностями. Нам нужны не экстраординарные руководители, а организации, способные мобилизовать и монетизировать повседневную гениальность рядовых сотрудников.

В нашем сложном мире организации должны гибко соотносить мозги и требующие решения проблемы. В отличие от формальной власти, мудрость никогда не бывает абсолютной; она приходит и уходит, а также зависит от подлежащей решению проблемы. Таким образом, вместо единственной и жесткой иерархии нам необходимо множество динамичных иерархий, в которых выбор руководителя зависит от проблемы, которую он будет решать. Нам нужны организации, в которых нет неоспоримых мнений, авторитет зависит от количества последователей, а некомпетентные лидеры просто оказываются за бортом.

Но как насчет согласованности действий — ведь все носы должны поворачиваться по ветру? Можно ли добиться единства целей, не имея единого руководства? Во-первых, важность согласованности действий существенно преувеличена. Да, это важно, но не критически. В мире, полном непредвиденных угроз и возможностей, компаниям следует перебрать десятки, если не сотни вариантов выбора стратегического направления. Всегда есть риск напрасно потратить силы на тупиковые проекты, но куда страшнее недалекость руководства. Во-вторых, как мы убедились на примере проекта ATLAS, люди вполне способны реализовывать единую цель, и им для этого не нужен фараон на вершине власти.

Формализованная и громоздкая

Однако мы достаточно поговорили о линиях. Обсудим теперь блоки, составляющие пирамиду власти. Бюрократия объединяет виды деятельности в формально определенных операционных подразделениях, причем для каждого установлены свои цели, штатный состав и бюджет. Если цель выделения уровней организационной иерархии состоит в том, чтобы оргструктура в целом функционировала согласованно, то целью формализации является ясность. Благодаря точному разграничению функций и ответственности люди знают, за что они отвечают, какие решения могут принимать и какие ресурсы контролируют. Трудно представить, как компания сможет работать без формальной организационной структуры, но, видимо, придется попытаться. При всех их преимуществах формализованные структуры неоптимальны, консервативны, негибки и полны интриг. Такие вещи, как издержки организационной структуры, в большинстве своем незаметны, но становятся всё более обременительными.

Неоптимальность. Любая формальная структура лучше соответствует достижению одних целей и хуже — других. Например, функциональная организационная структура хорошо приспособлена для накопления знаний

и опыта, получения экономии на масштабе, но гораздо хуже справляется с обслуживанием разнородных групп покупателей. И наоборот, система, созданная для обслуживания рыночных сегментов, будет клиентоориентированной; она будет фрагментировать функциональные навыки и стремиться наращивать эффективность деятельности на каждом этапе.

Организационная деятельность постоянно требует делать выбор. В среднем он может быть верным, но не в каждом конкретном случае. Иными словами, в глобальной продуктовой организации наступят времена, когда глубоко укоренившееся предпочтение согласованности мешает компании видеть возможности и тенденции, которые трудно рассмотреть из центра. Именно это произошло с ведущими автомобилестроительными компаниями Германии. Их инженерно-конструкторские команды находились в Европе, а в США имелись представительства, выполнявшие в основном маркетинговые функции. Daimler, BMW, Volkswagen слишком долго не могли оценить значение усилий компании Tesla по переизобретению автомобиля как работающей на батареях мобильной платформы с программным управлением.

В процессе формализации тем или иным аспектам организационной структуры отдается предпочтение, а значит, закладываются как ее плюсы, так и минусы. Возможно, это будет масштаб против гибкости, согласованность функционирования против восприимчивости к новому или эффективность против инноваций. Формализация неоптимальна по своей сути. Именно поэтому, когда компании реорганизируются, они зачастую меняют одни проблемы на другие.

Консерватизм. Возможно, вы слышали любимую присказку бюрократов: «Я за это не отвечаю». В высоко формализованной организации отдельные сотрудники склонны излишне фокусироваться на собственных, установленных для их подразделения целях. Все остальное только мешает работе. К сожалению, будущее редко соответствует организационной структуре компании. Консервативный подход мешает не только своевременно выявлять новые возможности, но и обеспечивать их ресурсами. Руководители подразделений зачастую считают, что не располагают достаточными ресурсами для выполнения собственных обязательств, не говоря уже о чьих-то еще. Совместное использование ресурсов, с их точки зрения, приводит к невыполнению поставленных перед подразделением задач.

Интриги. В бюрократической структуре любая новая проблема приводит к появлению очередного автономного княжества под руководством топ-менеджера. Сейчас для компании вполне нормально иметь инспектора внутреннего контроля, директора по цифровым технологиям, директора по мультикультурализму и недискриминационной политике, директора

по охране окружающей среды, директора по корпоративной трансформации и т. п. Каждый вновь назначенный топ-менеджер тут же учреждает новые комитеты, объявляет о новой политике и требует сбора дополнительной информации. Ожидается рост текучести сотрудников, больше битв за место под солнцем и больше контролеров при одновременном ослаблении контроля. В результате растут накладные расходы, распространяется безответственность и удлиняются сроки принятия решений.

Негибкость. Формализованные структуры негибки и с трудом поддаются изменениям. При глобальной реорганизации потребуется заново подготовить перечни должностных обязанностей, стандарты и процедуры принятия решений для сотен новых должностей. Системы придется радикально перепроектировать, а тысячи сотрудников — переобучить. На это уйдет уйма времени и сил, внимание сотрудников будет отвлечено от работы, а в организации воцарится атмосфера неуверенности и беспокойства. Но хуже всего то, что на проведение большой реорганизации обычно уходит два-три года, и к моменту, когда наконец организация встанет на новые рельсы, на горизонте появятся совершенно иные вызовы.

Хотя реорганизация требует больших затрат и редко проводится вовремя, все же она по-прежнему считается единственным способом восстановить связь компании с деловой средой. В докладе Boston Consulting Group по этому поводу говорится: «Высокие темпы перемен вынуждают компании проводить реорганизации быстрее, чем когда-либо раньше»³⁵. Остается пожелать удачи!

Но особенно необходимы на современном этапе абсолютно новые организационные модели, способные упразднить формализованную структуру. В мире непрерывных изменений компромиссы следует искать как можно ближе к передовой. Границы должны быть эластичными. Ресурсы надо не накапливать, а направлять на реализацию многообещающих возможностей. Координировать действия между подразделениями должны гибкие самоорганизующиеся группы через механизмы рыночного типа — вместо разработки общей политики и создания громоздких советов. Короче говоря, нам нужны организации, которые скорее возникают сами, чем создаются, — подобно биосфере, интернету или процветающим городам.

Специализированная и ограниченная

Книга Адама Смита «Богатство народов» начинается с хвалы специализации: «Величайший прогресс в развитии производительной силы труда <...> явился, по-видимому, следствием разделения труда». Смит вспоминает

посещение булавочной фабрики, где производственный процесс разбит на восемнадцать операций, причем каждый рабочий выполняет только одну или две из них. Десять работников вместе производили 48 тыс. булавок в день, что примерно в 400 раз больше, чем без разделения труда.

Именно благодаря специализации iPhone последнего поколения стоит всего \$1000, а не \$10 тыс. Сборка устройства включает 400 операций, в том числе крепление динамика к корпусу винтом³⁶. Рабочий, ответственный за эту манипуляцию, должен выполнить ее 1800 раз за 12-часовую смену³⁷. Все, что для этого требуется, — сноровка.

Как бы ни были разнообразны таланты и интересы человеческих «винтиков», у них практически нет шансов преобразовать те бюрократические «отверстия», для которых они предназначены. Об этом говорят результаты опросов на рабочем месте, параллельно проводившихся в США и Европе³⁸ (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Способность влиять на цели и характер собственной работы

	ЕС		США	
	Всегда	В большинстве случаев	Всегда	В большинстве случаев
Обсуждают ли с вами предварительно цели вашей работы?	16	21	11	21
Влияете ли вы на решения, имеющие важное значение для вашей работы?	12	23	11	25
Имеете ли вы право голоса при выборе коллег, с которыми предстоит работать?	7	10	6	11

Источник: авторский анализ данных опроса об условиях труда в Европе (март 2018 года, Европейский фонд улучшения условий жизни и труда) и в США (2015 год, опубликован компанией RAND в 2019 году)

Как видите, лишь меньшая часть рядовых сотрудников участвуют в определении целей своего труда и имеют право голоса при принятии важных для их работы решений или при выборе коллег. В другом опросе, проводившемся в Великобритании, рядовых сотрудников спросили, имеют ли они какое-либо влияние на принятие решений, затрагивающих характер их работы. Из опрошенных 86% ответили «нет» или «очень небольшое». Возможно, людей пока не удастся запрограммировать так же жестко, как роботов, но отнюдь не потому, что для этого не хватает усилий.

Специализация обеспечивает экономию издержек, но при этом ограничивает инициативу и инновации. Персонал, занятый на высокоспециализированных работах, почти не имеет возможности импровизировать или наращивать создаваемую ценность. Независимо от своих способностей, люди могут делать лишь то, что запланировал инженер-технолог. Это все равно что пользоваться шикарным швейцарским армейским ножом исключительно для открывания бутылок. Как говорит наш друг, епископ англиканской церкви Дрю Уильямс, «ограниченные трудовые функции приносят ограниченный вклад».

Если вы всё еще не верите в то, что суперспециализация реально увеличивает издержки, давайте рассмотрим пример другого рода. Расположенная на севере Сакраменто в зеленеющей долине реки Сан Хоакин (штат Калифорния) компания Morning Star является крупнейшим и наиболее прибыльным переработчиком томатов в США. В сезон каждый из трех ее огромных заводов перерабатывает тысячу тонн томатов в час. Это сложный капиталоемкий бизнес, в котором надо точно наладить десятки критично важных производственных процессов. Несмотря на это, Morning Star внедрила одну из самых нестандартных организационных моделей в мире. Здесь нет менеджеров и нет названий должностей. Вместо этого пять сотен штатных «коллег» действуют как «самоуправляющиеся профессионалы»³⁹.

Объединившись в команды, обеспечивающие функционирование более двадцати производственных подразделений, коллеги заключают друг с другом контракты, в которых перечисляются служебные обязанности каждого. Один сотрудник подписывает контракт на разгрузку и сортировку томатов, другой — на эксплуатацию котельной, а третий — на ведение бухгалтерии. Каждый сотрудник подотчетен своим коллегам, но ни у кого нет босса. Благодаря высочайшей эффективности работы Morning Star вытеснила из бизнеса многих конкурентов. Лидерство компании по издержкам является результатом создания рабочей атмосферы, побуждающей сотрудников креативно и масштабно подходить к своим трудовым функциям и вкладу в общее дело.

Пол Грин — младший, до поступления на докторскую программу Гарвардской школы бизнеса отвечавший за подготовку и развитие персонала, рассказывает: «Мы считаем, что каждый должен делать то, что у него лучше всего получается; поэтому мы не пытаемся втиснуть сотрудников в рамки требований к конкретной работе. Как коллеги, они имеют право участвовать в любой деятельности, где, по их мнению, могут пригодиться их знания и навыки. В результате наши сотрудники стремятся выполнять более широкий круг более сложных обязанностей, чем это принято на других предприятиях».

Основатель и президент Morning Star Крис Руфер всегда действовал исходя из убеждения в том, что «корпоративная философия должна начинаться с людей и с создания условий, позволяющих им сохранять креативность и увлеченность работой. Для этого необходима свобода. Каждый трудится лучше, если может выбирать собственный путь к цели. Если люди чувствуют себя свободными, то будут заниматься действительно *любимым* делом вместо того, чтобы вынужденно заниматься тем, что им велели любить. Значит, они будут работать намного лучше, чувствуя куда больший энтузиазм и ответственность за результаты своего труда».

Руфер продолжает: «В совместной работе существует множество личностных моментов, и чем больше у людей свободы, чтобы изучить эти моменты и установить отношения на основе знаний и навыков каждого, тем эффективнее личный вклад в общее дело. Это получается само собой и делает работников более мобильными. Трудовые отношения меняются легче и быстрее, чем если бы мы пытались устанавливать их сверху».

«Что побуждает членов команды действовать проактивно, предлагая помощь коллегам?» — спросили мы у заводского механика в Morning Star. Он ответил: «Движущий фактор в нашей компании — репутационный капитал. Если вы можете чем-то помочь сотрудникам другого подразделения, дать полезный совет, то ваш репутационный капитал растет». Неудивительно, что инициатива процветает, когда трудовые функции определены максимально широко и у людей есть стимулы помогать коллегам.

В бизнесе не счесть проблем, решение которых способствует увеличению прибыли. Точно так же нет предела талантам сотрудников. В условиях бюрократии возможности отдельных работников развивать и применять свои таланты ограничены. Устраните эти ограничения — и *каждая* работа станет хорошей, полной вызовов, возможностей и достижений, а каждый член команды станет частью креативной экономики.

Подобно Morning Star, мы должны расширять креативное содержание каждой работы. Надо не терять навыки, а приобретать их. Речь идет о большем, чем развитие скрытых способностей, — это еще и способ сделать работу достойной.

Мы живем в эпоху исчезающей веры и разобщенного общества. В результате работа приобретает еще большее значение для личности человека. Можно считать этот факт достойным сожаления, но нельзя увильнуть от ответственности. В каждом человеке следует развивать врожденные навыки решения проблем на работе и поручать эластичные трудовые обязанности, расширяющиеся по мере роста человеческих способностей. Следует прилагать больше усилий к оптимальному сочетанию основной работы и хобби.

Конечно, рутинную работу тоже надо выполнять, и не каждое задание по своей сути полезно для сотрудника. Тем не менее следует искать оптимальное сочетание заданий и талантов, которое не превращает разнообразные и удивительно уникальные формы человеческих способностей в унылые стандартные кирпичи.

Стандартизированная и отупляющая

В 1911 году святой покровитель стандартизации Фредерик Тейлор опубликовал свой труд под названием «Принципы научного менеджмента». В предисловии он обосновал, почему следует стандартизировать рабочие операции: «Мы можем видеть и ощущать утечку материальных благ. Напротив, неловкие, не туда направленные и непроизводительные действия человека не оставляют за собой ничего видимого и осязаемого. Оценка их требует с нашей стороны акта памяти, усилия воображения. И в силу этого, несмотря на то что наши ежедневные утраты из этого источника гораздо значительнее, чем убытки вследствие растраты материальных благ, последние глубоко затрагивают нас, тогда как первые производят на нас очень мало впечатления».

Тейлор считал, что тщательное наблюдение и измерение позволит найти «единственный наилучший способ» выполнить любую работу. Его деятельность относится к первым десятилетиям XX века, поэтому он ставил цель сделать людей такими же надежными и эффективными, как машины, которые они обслуживали. Он часто говорил своим покупателям: «В прошлом на первом месте был человек, в будущем на первом месте будет машина»⁴⁰.

Стандартизация стала величайшим достижением промышленного производства и в еще большей степени — социальной инженерии. Распространение тейлоризма в мировой индустриальной экономике превратило миллионы недисциплинированных, а иногда и безалаберных рабочих в людей, которые соблюдали правила и трудились от звонка до звонка. Сегодня мы настолько привыкли воспринимать себя как наемных работников, что не можем даже представить, каким потрясением это революционное событие стало для фермеров, торговцев и ремесленников XVIII века. У многих мысль об экономической зависимости от удаленного работодателя вызывала отторжение — это превращало людей в рабов зарплатного чека. Однако для массы бедных и полуграмотных рабочих постоянная работа, пусть и неквалифицированная, стала большим шагом вперед.

Тейлоризм также зафиксировал различие между «рабочими» и «менеджерами». С точки зрения научного менеджмента рабочие более

не отвечали за выбор инструментов и способов выполнения работы, определение ее сроков и решение текущих проблем. По мнению Тейлора, типичный рабочий просто слишком скудоумен для такой работы. В одном из его особенно острых пассажей приводится характеристика типичного сталевара как «настолько тупого, что слова “процентная доля” лишены для него какого бы то ни было смысла»⁴¹. Соответственно, необходимо не только стандартизировать его работу, но и освободить ее от любых требующих суждения действий. В этом вопросе Тейлор проявил твердость: «Только путем *принудительной* стандартизации методов, *принудительного* использования наилучших орудий и условий труда и *принудительного* сотрудничества можно обеспечить это общее ускорение темпа работы»⁴². А кто должен обеспечить это принуждение? Менеджеры, конечно.

Занимаясь стандартизацией трудовых функций, Тейлор одновременно создал спрос и разработал описание должностных обязанностей для нового класса «царьков» на рабочих местах. Именно менеджеры обязаны следить, чтобы эти правила соблюдались, отклонения сводились к минимуму, нормы выработки выполнялись, а лентяев штрафovali. С тех пор тут ничего не изменилось.

Найдите значение глагола «управлять» в любом толковом словаре; скорее всего, среди синонимов на первом месте будет «контролировать». Возможно, вам хотелось бы верить, что организации XXI века избавились от одержимости контролем, но это не так.

Перед самым уходом в отставку Джим Хагеманн Снабе, со-СЕО крупнейшего немецкого разработчика программного обеспечения SAP, обнаружил: в компании существует более 50 тыс. ключевых показателей деятельности (KPI), которыми охвачено 100% рабочих мест. Снабе пришел в ужас: «Мы пытались управлять компанией “с пульта”. У нас трудится множество уникально талантливых людей, но мы предложили им сдать мозги на хранение»⁴³.

Снабе охотно признавал, что стандарты важны, но для регламентирования операций есть объективные пределы. Чтобы установить стандарты, надо предварительно определить желаемый конечный результат, а также последовательность действий, необходимых для его достижения. Предполагается, что цель понятна и неизменна и действия на пути к цели не зависят от местных условий. Наконец, нужен человек, достаточно знающий о других столь же важных задачах компании, чтобы удостовериться, что внедряемые регламенты не помешают их реализации, пусть и непреднамеренно. Стандартизация начинает вредить, когда самоуверенность и одержимость контролем — пороки, часто идущие рука об руку, — заставляют бюрократов переходить определенные границы.

Многие годы авиапассажиры в США превозносили вежливое обслуживание и клиентоориентированность компании Southwest Airlines. При этом самолеты этой компании отнюдь не комфортабельнее прочих, да и летают не быстрее других. Но зато сотрудникам компании предоставлена свобода в том, как привлекать клиентов и совершенствовать бизнес. Она проявляется в бесчисленном множестве мелочей: стюардессы рассказывают о правилах безопасности, как требует Федеральное управление гражданской авиации, но делают это в шутливой форме; пилоты предлагают нестандартные способы экономии топлива во время выруливания; бортпроводник сопровождает в салон детей отбывающего к месту службы солдата, чтобы они могли еще раз обнять отца.

Правила — неважно, в каком виде поданные, — никогда не обеспечат потребителю уникальные впечатления. Коллин Барретт, за 47 лет карьеры в Southwest Airlines успевшая потрудиться на должностях директора по маркетингу, начальника службы поддержки клиентов, начальника отдела персонала и операционного директора, так описывает отношение компании к стандартизации: «Правила — это путеводные нити. Я не могу, сидя в Далласе штата Техас, написать регламент для любой ситуации, которая может у вас возникнуть. Вы находитесь на месте. Вы непосредственно общаетесь с клиентами. Каждый раз вам проще судить о том, следует ли соблюдать правило или отойти от него. Просто это будет правильно в том конкретном случае, с которым вы столкнулись»⁴⁴. Сохранение этой свободы требует согласованных действий, чтобы удостовериться: любой член команды имеет информацию, на основании которой он может думать и действовать как собственник организации. В Southwest Airlines создают более умный, более инновационный и более прибыльный бизнес. Для сравнения приведем пример другой авиакомпании — United Airlines. Потребители рассказывают о ней массу жутких историй, но 9 апреля 2017 года случился величайший конфуз в сфере связей с потребителями за всю историю существования авиаперевозчика. Врача Дэвида Дао, которому тогда было 69 лет, силой выдворили из салона самолета, направлявшегося в Луисвилл, поскольку на его место продали двойные билеты. Загруженное в интернет видео изгнания, на котором окровавленного Дао тащат по проходу, собрало миллионы просмотров. В формальном сообщении об инциденте United заявила, что ее сотрудники «не имели полномочий принимать решение самостоятельно и предлагать какие-либо компенсации или другие варианты перелета», а также отметила, что, к сожалению, не удалось «обеспечить достаточный уровень подготовки персонала и делегирования полномочий для разрешения подобных ситуаций»⁴⁵.

Тем не менее привычку все контролировать не так легко преодолеть. Когда телерепортер спросил, какие выводы сделала компания из этого инцидента, тогдашний CEO Оскар Муньос ответил: «Мы не предоставили нашим менеджерам, сотрудникам, работающим с потребителями, соответствующие инструменты, процедуры и рекомендации, которые позволили бы им действовать, руководствуясь здравым смыслом»⁴⁶. Чувствуете, в чем ирония? Здравый смысл не является результатом применения процедур, инструментов или рекомендаций — наоборот, они являются его *заменителями*. По нашему опыту, многих лидеров, как и Муньоса, пугает мысль о том, что судьба организации зависит от способности ее сотрудников иметь собственное суждение. Однако альтернатива этому — институциональный идиотизм.

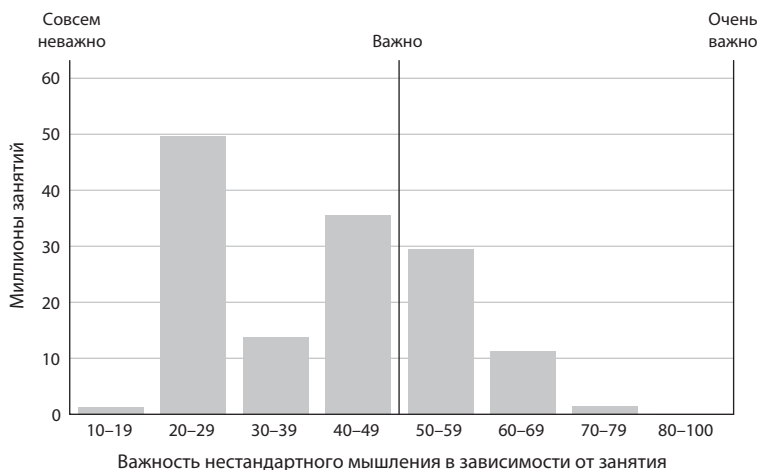
Как же могло случиться, что в частной жизни сотрудникам доверяют приобретать машины и дома, а на работе они не могут купить офисный стул за \$300 без одобрения менеджера? Если хоть на минуту задуматься, то сразу станет ясно, как это глупо. Самостоятельность неразрывно связана с инициативой и инновациями. Урежьте свободу человека — и тем самым вы ограничите его энтузиазм и креативность.

К несчастью, утверждение о неспособности сотрудников выносить собственное суждение становится исполняющимся пророчеством. Во-первых, работы, не связанные с интересными исследованиями, вряд ли привлекут людей, стремящихся применить свои навыки решения проблем. Во-вторых, излишне регламентированный труд почти не дает сотрудникам возможности опровергнуть любимый бюрократами тезис о том, что острота ума коррелирует с должностью. В-третьих, через несколько месяцев господства правил бóльшая часть персонала либо уволится, либо потеряет интерес к работе.

В отличие от Тейлора, мы не собираемся принижать умственные способности рядовых сотрудников, но и не считаем, что у них так уж много возможностей для развития своих уникальных талантов. Вряд ли кто-то признается открыто, но до сих пор многие в душе согласны с высокомерным бюрократическим утверждением о том, что светлые умы находятся наверху, а исполнители — внизу. В результате сложилась интеллектуальная кастовая система — своего рода интеллектуальный апартеид.

Конечно, это кажется преувеличением, но обратимся к данным. Бюро статистики труда США оценивает сотни работ по шкале от 0 до 100 в зависимости от того, в какой мере они требуют нестандартного мышления. Работа CEO по этому критерию оценивается в 72 балла, сбытовых агентов — в 66, а менеджеров по персоналу — в 60 баллов. Напротив, необходимость оригинального мышления для менеджера по работе с клиентами оценивается в 40 баллов, для стюардессы — в 41, а для кассира в банке — в 30 баллов.

В целом 70% наемных работников в США занимают должности с баллом от 50 и ниже. Это около 100 млн человек, от которых никто не ожидает проявления креативности на работе. И это огромные потери (рис. 2.1).



Примечание: данные O'NET о важности нестандартного мышления для отдельных видов труда сопоставлены с данными о занятости в разрезе работы.

Источник: авторский анализ на основе данных O'NET и результатов опросов Бюро статистики труда

Рис. 2.1. Классификация занятий в США в зависимости от ценности нестандартного мышления для успешной работы

Если цель в том, чтобы создать для потребителей уникальный пользовательский опыт, решить новые проблемы или просто выжить в турбулентной среде, то система контроля должна опираться не столько на правила, сколько на принципы, нормы и взаимную подотчетность. Речь не о том, чтобы говорить людям, что им делать; скорее, следует дать им все необходимое для принятия разумных решений.

Австрийский экономист Фридрих Хайек в своей речи по случаю получения Нобелевской премии заявил: «Если, совершенствуя деятельность организации, менеджеры хотят принести больше пользы, чем вреда, они должны усвоить: в сложной деловой среде им не удастся аккумулировать знания, достаточные для нужного результата. Вместо этого они должны использовать любые доступные им знания не затем, чтобы создавать нужный результат, как ремесленник — свое изделие, — а затем, чтобы стимулировать

рост, формируя соответствующую деловую среду, как садовник для своих растений».

Именно так работает система контроля в частной жизни. Как вы отреагируете, например, на то, что человек, состоящий с вами в отношениях, разработал подробный перечень правил семейного счастья? В него наверняка войдут следующие пункты:

- никогда не бросай одежду на пол;
- никогда не оставляй поднятым сиденье унитаза;
- никогда не забывай позвонить, если задерживаешься;
- никогда не говори о том, как тебе повезло заключить со мной брак;
- никогда не закатывай глаза, когда звонит моя мать;
- никогда не критикуй моих друзей;
- никогда не упоминай о том, что со мной происходило более шести месяцев назад;
- никогда не гадай, в каком я настроении;
- никогда не ешь с моей тарелки;
- никогда не забывай заправить машину;
- никогда не советуй мне «успокоиться»;
- никогда не давай непрошенных советов, как мне одеваться;
- никогда не притворяйся, что не злишься, когда ясно, что ты выходишь из себя;
- никогда не отправляйся спать, не спросив, как прошел мой день.

Помимо длинного перечня «никогда не» наверняка появится и исчерпывающий перечень «всегда»: дарить цветы, приглашать на свидания, участвовать в домашней работе, помнить о днях рождения, массировать ноги, делать комплименты, извиняться и т. п. Пытаться постоянно жить по всем этим правилами наверняка будет хлопотно, а то и унизительно. Более того, ваш спутник или спутница не смогут угадать, когда вы делаете что-то от чистого сердца, а когда просто ставите галочку в списке.

Представьте, что произойдет, если вместо этого вы попробуете следовать нескольким простым принципам вроде упомянутых в Послании коринфянам, п. 13.

Любовь долготерпит, милосердствует.

Любовь не завидует, любовь не превозносится, не гордится.

Любовь не ищет своего.

Любовь не раздражается, не мыслит зла.

Любовь никогда не сдается и не теряет веры.

Любовь всегда надеется, все переносит.

Жизнь в соответствии с этими принципами наверняка будет более трудной и одновременно вдохновляющей, чем простое следование набору правил. Вы ставите высокие цели, но при этом получаете больше свободы для импровизации и роста. Стандартизация закладывает основы приемлемого поведения, но одновременно ограничивает свободу человека. Машины делают только то, для чего предназначены. Компании никогда не реализуют весь свой потенциал, если мы не избавим их от одержимости контролем.

Проклятие бюрократии

Не приходится сомневаться, что наши организации инертны, медлительны и скучны. И как им быть другими, если бюрократия:

- придает излишнее значение взглядам лидеров, обращенных в прошлое;
- подавляет бунтарское мышление;
- оставляет длительные зазоры между вопросом и ответом;
- намертво фиксирует организационную структуру;
- не дает живущим в башне из слоновой кости лидерам разглядеть новые возможности;
- не достигает оптимальных результатов;
- мешает быстрому перемещению ресурсов;
- противодействует принятию на себя риска;
- политизирует принятие решений;
- внедряет длительную и изматывающую процедуру согласования;
- лишает лидеров полномочий;
- сокращает возможности индивидуального вклада;
- подрывает ответственность рядовых сотрудников;
- систематически обесценивает нестандартное мышление.

Бюрократия подавляет и ослабляет организацию, однако все еще существует. Вместо создания человекоцентричных организаций мы по-прежнему перекраиваем людей по бюрократическим лекалам. Если мы участвуем в этом деле и смирились с присущими нашим компаниям внутренними недостатками, значит, не сумели решить поставленную задачу. В главе 3 мы увидим, что борьбу с бюрократией надо начинать с подсчета издержек.