

# ГУМАНОКРАТИЯ

КАК СДЕЛАТЬ КОМПАНИЮ  
ТАКОЙ ЖЕ ГИБКОЙ,  
СМЕЛОЙ И КРЕАТИВНОЙ,  
КАК ЛЮДИ  
ВНУТРИ НЕЁ

ГЭРИ ХЭМЕЛ  
+  
МИКЕЛЕ ЗАНИНИ

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

МИФ Бизнес

Гэри Хэмел

**Гуманократия. Как сделать  
компанию такой же гибкой,  
смелой и креативной,  
как люди внутри нее**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2020

УДК 334.02  
ББК 60.831

**Хэмел Г.**

Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее / Г. Хэмел — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2020 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-169566-0

Какими должны быть управленческие компетенции? Почему бюрократия стала самой распространенной общественной структурой в мире? Ведущий эксперт Гэри Хэмел проводит полный анализ бюрократических систем и предлагает решения, которые помогут использовать все рыночные механизмы и высвободить творческую энергию для укрепления организации. Гуманократия – единственный путь жизнеспособной экономики. Книга будет интересна топ-менеджерам компаний и стратегическим лидерам. На русском языке публикуется впервые.

УДК 334.02  
ББК 60.831

ISBN 978-5-00-169566-0

© Хэмел Г., 2020  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2020

# Содержание

Предисловие партнера	6
Введение	7
Часть I. Курс на гуманократию. Зачем ворошить бюрократический муравейник	17
Глава I. Воистину человек	17
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# **Гэри Хэмел, Микеле Занини**

## **Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее**

*Издано с разрешения Management Lab, Inc c/o Fletcher & Company*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав*

© 2020 Gary Hamel and Michele Zanini. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
2021



*Посвящается Келли Дюамель, столь многому научившей меня в  
жизни, любви и в том, что значит быть человеком.*  
**Гэри**

*Людovicke, Кларе и Луиджи, чьи пример и любовь вдохновляли меня  
каждый день добиваться большего.*  
**Мишель**

## Предисловие партнера

Генри Форду, внесшему огромный вклад в представления об эффективном менеджменте, приписывают такую фразу: «Когда мне нужна пара рабочих рук, я почему-то получаю в придачу всего рабочего!» Управленческая наука до сих пор прикладывает массу усилий, чтобы лишить человека всего человеческого, сделать его придатком к машине, вогнать в прокрустово ложе организационной диаграммы, должностной инструкции и системы KPI. Это непростительно! Люди уже давно пришли к выводу, что рассматривать человека как товар совершенно неприемлемо, и отказались от рабства. Пора двигаться дальше: товаром не должно становиться и время сотрудника. Торгуя им, человек отказывается быть собой. Он превращается в механизм, который следует бюрократическим инструкциям и чужим указаниям и лишается своей творческой силы.

Мы в «Тилтехе» верим: люди выдают максимальный результат именно тогда, когда созданы условия для реализации их талантов и энергии, когда учитываются их индивидуальные качества и особенности. Мы убеждены, что в будущем будут процветать организации, способные создавать такие условия. Организации, наделяющие работу смыслом, основанные на самоуправлении, на органической изменчивости сообществ, а не на механистическом проектировании жестких структур. Все организации, входящие в «Тилтех», мы стараемся строить на таких принципах, составляющих нашу систему управления Beyond Taylor.

Очень радостно, что подобному подходу уделяется все больше внимания в современном менеджменте. В своей новой книге Гэри Хэмел и Микеле Занини описывают успешные компании с десятками тысяч сотрудников, которые по всему миру реализуют новаторские методики управления – и выигрывают в конкурентной борьбе. Более того, авторы дают пошаговые инструкции, которые помогут применить эти принципы к любой организации. Мы не сомневаемся: перед вами – книга, которая приближает эру Человека в менеджменте и будет полезна всем управленцам.

*Юрий Алашеев, партнер инвестиционного товарищества «Тилтех»*

## Введение

Как бы вы чувствовали себя на работе, если бы...  
Вам дали право самостоятельно решать, что и как делать.  
Ваша команда могла сама ставить цели и выбирать способы их достижения.  
Вас поощряли учиться новому и браться за решение сложных проблем.  
Ваши сотрудники чувствовали себя скорее частью большой семьи, чем просто коллегами.  
Вам не связывали правила и запреты, которые кажутся вам бессмысленными.  
В любой ситуации вам доверяли принимать решение на основе ваших знаний и опыта.  
Вы несли ответственность не столько перед начальством, сколько перед коллегами.  
Не надо было тратить время на угождение начальству и корпоративные интриги.  
Вам позволили участвовать в разработке стратегии и направления развития организации.  
Ваши авторитет и заработная плата зависели от ваших способностей, а не от должности.  
Вам никогда не приходилось чувствовать свое подчиненное положение по отношению к руководителям.

Как чудесно, если бы для вашей компании это все было правдой. Думаем, что в этом случае вы перестали бы воспринимать свою работу как способ зарабатывания денег. К несчастью, для большинства это не так. Типичная средняя или крупная компания оглушает своих сотрудников, требует тупого подчинения и лишает их предприимчивости; она ставит людей в узкие рамки, препятствует личностному росту и обходится с ними всего лишь как с одним из ресурсов.

В результате наши организации зачастую оказываются менее гибкими, креативными и энергичными, чем работающие в них люди. Корень зла – бюрократия с ее основанными на авторитарной власти структурами, удушающими правилами и токсичными интригами. Кто-то считает, что бюрократия постепенно исчезает, повторяя судьбу проводной телефонной связи, автомобилей с бензиновыми двигателями и одноразовых изделий из пластика. Термин «бюрократия», как и «лошадиная сила», кажется пережитком уходящей эпохи – и в каком-то смысле это так и есть, однако, как ни печально, бюрократия по-прежнему с нами. В [главе 3](#) мы покажем, что она расширяет, а не сокращает сферу своего влияния – этот факт, по нашему мнению, непосредственно связан с тревожным падением производительности труда в глобальном масштабе и не сулит в перспективе рост жизненного уровня и появление новых экономических возможностей.

Для бюрократической организации характерны инерционность, поступательное развитие и гнетущая моральная атмосфера. Властью, позволяющей проводить изменения, обладают лишь несколько топ-менеджеров. Если они отрицают действительность, испытывают ностальгию и впадают в самонадеянность, то и организация постепенно слабеет. Именно поэтому глобальные изменения в бюрократической структуре проводятся судорожно и с запозданием. Бюрократии страдают фобией инноваций. Они от природы не склонны к риску и не поощряют стремления изменить статус-кво. В бюрократической организации инакомыслие – большой риск. Но хуже всего то, что там в человеке убивают душу. Не в силах повлиять на ситуацию, сотрудники эмоционально отстраняются от работы и оставляют дома инициативу, креативность и бесстрашие, а всё это необходимые предпосылки успеха в креативной экономике.

К счастью, бюрократия не единственный способ организовать деятельность людей в крупном масштабе. По всему миру пионеры постбюрократической эры доказывают, что вполне возможно, сохранив преимущества бюрократии – контроль, координацию и согласованность, избавиться от ее недостатков – негибкости, апатии и посредственности. Пока таких людей немного, но становится больше. В сравнении со своими традиционно управляемыми конку-

рентами передовые организации – о многих из них мы поговорим в этой книге – более проактивны, изобретательны и прибыльны.

Эти компании создавались, а в некоторых случаях трансформировались с единственной целью – максимизировать человеческий вклад. Это стремление отражает живительную природу гуманократии и разительно контрастирует с бюрократической одержимостью контролем. Обе цели важны, однако во многих организациях гораздо больше усилий затрачивают на то, чтобы соблюдать принятые правила, чем на то, чтобы усилить влияние человека. Этот глобальный дисбаланс опасен для компаний, он существенно тормозит развитие экономики и этически неприемлем.

Бюрократия становится особенно серьезной проблемой для крупного бизнеса. По мере роста появляются новые уровни организационной иерархии и команды сотрудников, формируются правила и растут издержки на контроль их выполнения. Когда штат достигает определенных размеров – по нашему опыту, от двухсот до трехсот сотрудников, – бюрократия начинает расти быстрее, чем организация сама по себе. Именно поэтому в крупных компаниях уровень бюрократизации «на душу населения» более высокий, чем в небольших фирмах, в результате чего возникают издержки масштаба из-за некомпетентного управления. Возможно, связь между масштабами бизнеса и поразившим ее «бюрократосклерозом» не вызвала бы таких опасений, если бы крупные компании не доминировали в экономике. Несмотря на все разговоры о гиганомике, в настоящее время в США на них приходится больший процент наемных работников, чем когда-либо ранее. В 1987 году в США в компаниях с числом сотрудников более 5 тыс. человек трудились 28,8 % наемных работников. Через 30 лет этот показатель возрос до 33,8 %. Сегодня в компаниях со штатом 10 тыс. человек и более занято больше персонала, чем в фирмах с 50 и менее сотрудниками.

Защитники нынешнего положения дел наверняка скажут, что бюрократия – это неизбежное следствие сложности организационной структуры, но наш опыт говорит о другом. Передовые компании собственным примером доказывают, что организация может быть одновременно крупной *и* быстрой, дисциплинированной *и* открывающей новые возможности, эффективной *и* предприимчивой, энергичной *и* осмотрительной.

Если вы в этом сомневаетесь, предлагаем своего рода аперитив к книге – небольшой пример того, какие результаты можно получить, действуя по принципу «Гуманизм превыше бюрократии». Это девиз компании Buurtzorg – ведущего поставщика медицинских услуг, оказываемых на дому, в Нидерландах. В ней трудятся 11 тыс. медицинских сестер и 4 тыс. сиделок, они распределены по более чем 1200 самоуправляемым командам. Каждая группа включает 12 медсестер и сиделок, отвечающих за обслуживание определенного региона, в котором в среднем проживает около 10 тыс. человек. Компактные операционные подразделения в форме команд отвечают за поиск клиентов, аренду офиса, наем новых сотрудников, управление бюджетом, составление графика работы сотрудников, реализацию амбициозных целей развития, а также постоянное повышение качества и эффективности предоставляемых услуг.

В большинстве компаний эти обязанности ложатся на региональных или окружных менеджеров, но в Buurtzorg их выполняют члены региональных команд. В каждой группе есть «казначей и администратор», «контролер», «диспетчер», «организатор» и «наставник». Эти функции медицинские сестры выполняют по совместительству, посвящая основную часть рабочего времени уходу за больными.

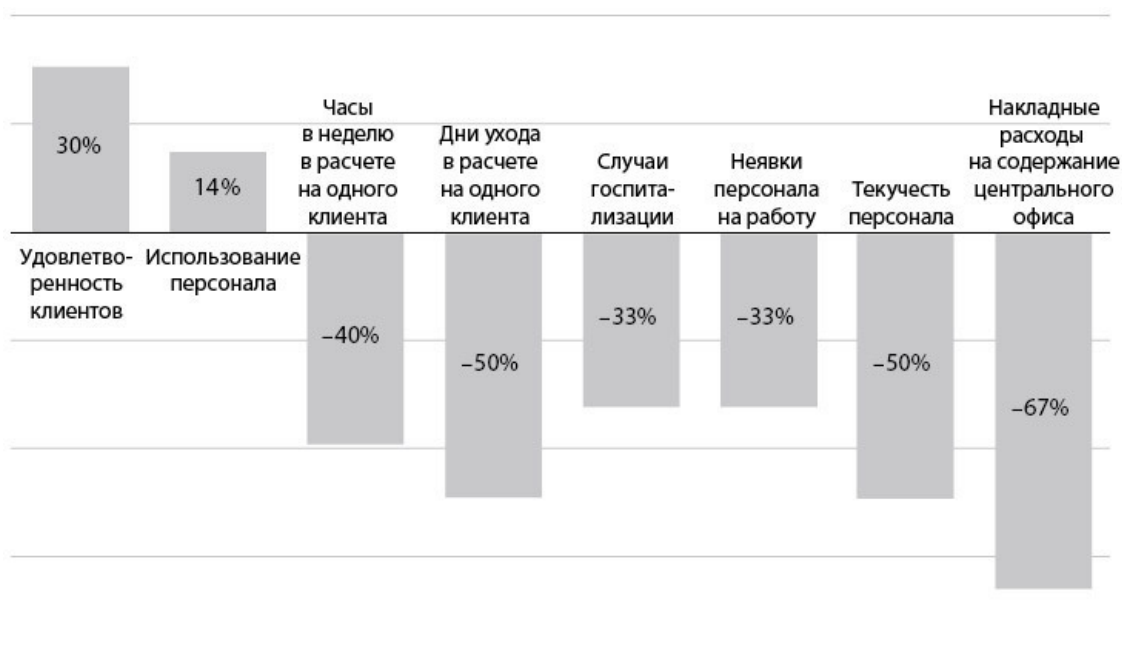
В Buurtzorg стараются всячески содействовать своим невероятно многофункциональным сотрудникам. Для этого каждый работник обучается принимать решения совместно с коллективом, активно слушать, разрешать конфликты и быть наставником для других. Члены команд общаются во внутренней социальной сети Welink, где можно задать коллегам вопрос или поделиться опытом. Вместо того чтобы в принудительном порядке внедрять обязательные протоколы оказания медицинской помощи на дому, Buurtzorg поощряет команды совершенствовать



качество услуг, привлекая коллективную мудрость через социальную сеть и внедряя локальные инновации везде, где только появляется такая возможность. Всесторонние показатели деятельности каждой команды доступны всем сотрудникам компании. Прозрачность создает мощный стимул для взаимного обучения и постоянного совершенствования.

В административном штате Buurtzorg 52 инструктора в региональных и центральном офисах, 50 сотрудников бэк-офиса (по большей части IT-специалисты) и 2 топ-менеджера, в том числе основатель компании Йос де Блок. Организационная структура гибкая: на 15 тыс. сотрудников приходится всего лишь 2 топ-менеджера и административная группа, в которой немногим больше 100 человек.

Buurtzorg устанавливает стандарты практически в каждой области деятельности (рис. 1). Компания существенно опережает конкурентов не за счет блестящей стратегии, слепого следования правилам операционной деятельности или сверхпроизводительных алгоритмов обработки данных. Скорее, причина успеха – это организационная модель, дающая каждому сотруднику возможности и средства вдохновенно решать возникающие проблемы и принимать взвешенные управленческие решения.



Источник: Stefan Ćirković "Buurtzorg: Revolutionizing Home Care in the Netherlands," Center for Public Impact Case Study, November 15, 2018

Рис. 1. Компания Buurtzorg по сравнению со своими конкурентами

Buurtzorg пять раз объявлялся лучшим работодателем года – неплохо для компании, основанной в 2006 году. Тем не менее мы увидим, что это далеко не единственная организация, сумевшая на повседневной основе поставить способности сотрудников на пользу делу.

Но почему другие компании не последовали примеру Buurtzorg? Почему организации должны добровольно и без всякой необходимости обременять себя, по сути, вычетом из общей суммы человеческих усилий? Все потому, что, попросту говоря, свержение бюрократии означает демонтаж традиционных систем управления. Возможно, вы замечали, что наделенные властью люди не склонны ее отдавать; более того, зачастую у них есть возможность защитить свои прерогативы. Это серьезное препятствие, поскольку невозможно построить человекоцентричную организацию, не разрушив существующую иерархическую пирамиду.

Вместо того чтобы начать решать политически рискованную задачу по ликвидации бюрократии, CEO стараются снизить связанные с ней издержки за счет господства на рынке и преимуществ в организации управления. С 2015 по 2019 год объем сделок по глобальным слияниям и поглощениям достиг \$20 трлн – это примерно общая стоимость ценных бумаг, котирующихся на Нью-Йоркской фондовой бирже. Экономисты Густаво Груллон, Елена Ларкин и Рони Михаэли пришли к выводу, что в период с 1972 по 2014 год уровень концентрации более чем в 75 % отраслей американской экономики повысился<sup>1</sup>.

Зачастую, когда большая компания попадает в водоворот креативного разрушения и дает течь, первое движение CEO состоит не в том, чтобы выбросить за борт бюрократический балласт, а в том, чтобы прислониться к другому, также терпящему бедствие кораблю.

CEO склонны оправдывать мегаслияния ростом операционной эффективности, однако исследования в этой области демонстрируют, что реальное преимущество обычно состоит не в экономии на масштабе, а в превращении в олигополию<sup>2</sup>. Углубленное исследование экономики США, проведенное Яном де Лекером, Яном Экхутом и Габриэль Унгер, показало, что так называемая маржа, характеризующая рыночную позицию компании и равная разнице между ценой и предельными издержками, резко возросла в последние несколько десятилетий. В 1980 году маржа к предельным издержкам в среднем составляла около 21 %; к 2016 году она увеличилась до 61 %. Эта тенденция наблюдается не только в США, но и в других развитых странах<sup>3</sup>.

С ростом масштабов компании укрепляется и ее политический вес. У 100-миллиардного бизнеса гораздо больше возможностей влиять в своих интересах на Вашингтон, Брюссель и другие центры власти, чем у организаций, уступающих размерами в десять раз. В качестве недавних примеров дорогостоящего лоббирования можно привести усилия американских автомобилестроительных компаний по запрету компании Tesla открывать собственные автосалоны; обещание правительства США представителям фармацевтической промышленности не использовать свое влияние для снижения цен на лекарства; сопротивление медицинских учреждений в США требованиям правительства сделать цены на услуги здравоохранения более прозрачными.

Хотя CEO компаний обычно ворчат по поводу государственного регулирования, недавнее исследование Джеймса Бессена из Бостонского университета выявило устойчивую взаимосвязь между их применением подобных мер в той или иной отрасли и последующим ростом ее прибыльности<sup>4</sup>. Бессен подсчитал, что в последние годы регулирование рентных отношений добавило \$2 трлн к капитализации компаний и приносит им не менее \$400 млрд ежегодно в форме платежей потребителей. Зачем изнемогать в конкурентной борьбе, спросит любой CEO, если можно использовать политическое влияние, чтобы изменить правила соперничества в свою пользу?

Как обнаружили многие компании, гораздо легче заключить еще одну сделку и нанять больше лоббистов, чем дебюрократизировать разросшуюся империю. Это плохая новость для потребителей и граждан. Любой экономист скажет вам, что присутствие на рынке слишком влиятельных игроков подавляет инвестиции, снижает темпы инноваций, сокращает число создаваемых рабочих мест и усугубляет неравенство доходов.

---

<sup>1</sup> Gustavo Grullon, Yelena Larkin and Roni Michaely. “Are US Industries Becoming More Concentrated?”, April 2017, Review of Finance 23, no. 4 (2019): 697–743, doi: [10.1093/rof/rfz007](https://doi.org/10.1093/rof/rfz007).

<sup>2</sup> Bruce A. Blonigen and Justin R. Pierce. “Evidence for the Effects of Mergers on Market Power and Efficiency”, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 22750, October 2016, <http://www.nber.org/papers/w22750.pdf>.

<sup>3</sup> Последний анализ данных по США от Jan De Loecker, Jan Eeckhout and Gabriel Unger, “The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications”, working paper, November 2019, <http://www.janeeckhout.com/wp-content/uploads/RMP.pdf>. Для общемировых данных см. De Loecker and Eeckhout. “Global Market Power”, National Bureau of Economic Research Working Paper 24768, 2018, <https://www.nber.org/papers/w24768>.

<sup>4</sup> James E. Bessen. “Accounting for Rising Corporate Profits: Intangibles or Regulatory Rents?”, Boston University School of Law, Law and Economics Research Paper No. 16–18, November 9, 2016, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=2778641>.

Было бы прекрасно, если бы под агрессивным напором стартапов олигополисты поуменьрили бы свои аппетиты. Такое действительно иногда случается, но в целом влияние предпринимателей достаточно скромно. На момент написания этой книги в мире существует 433 «единорога» – поддерживаемых венчурным капиталом компаний, рыночная стоимость которых превысила миллиард долларов. Хотя о них очень много пишут в прессе, они составляют относительно небольшую часть экономики своих стран. На начало 2020 года совокупная рыночная стоимость базирующихся в США «единорогов» равнялась примерно \$650 млрд. Цифра кажется весьма впечатляющей, но при ближайшем рассмотрении это всего лишь чуть больше 2 % от совокупной рыночной стоимости компаний из рейтинга S&P 500. Хотя предпринимательские анклавы наподобие Кремниевой долины очень важны, нам следует найти способ пробудить дух предпринимательства в каждой компании.

Представляется, что многим лидерам еще только предстоит прийти к этому выводу. По сути, они ставят на то, что преимущества, обеспечиваемые рыночной позицией и политическим влиянием, более чем перевесят недостатки бюрократического бремени. Однако рискованно постоянно полагаться на неуклонно усиливающееся влияние крупных компаний. Совет консультантов по экономическим вопросам при президенте США призвал «жестко реагировать на любые попытки злоупотребления своим положением на рынке»<sup>5</sup>. Эксперты в области права Эрик Познер и Глен Вейл считают, что «некоторых из крупнейших работодателей страны... следует разукрупнить», и «законодатели должны проводить более агрессивную политику по отношению к техническим монополиям, не допуская поглощения ими инновационных конкурентов»<sup>6</sup>. Даже в компании Goldman Sachs, выступавшей в роли священника на бесчисленном множестве корпоративных свадеб, отмечают: если тенденция к росту концентрации экономики продолжится, «возникнет множество вопросов относительно эффективности капитализма»<sup>7</sup>. Будьте уверены: если уж в Goldman Sachs задаются вопросом, не зашел ли процесс концентрации экономики слишком далеко, то наверняка так и есть.

Подобное мнение высказывают не только эксперты, но и рядовые граждане. Согласно опросу, проведенному исследовательским центром Пью в 2019 году, 82 % американцев считают, что власть крупных корпораций и их влияние на экономику чрезмерно велики. Тезис «чем больше, тем лучше» быстро теряет популярность. Перемены в настроениях общества начинают сказываться на сфере бизнеса, и правительства всё активнее выступают против монополий – значит, СЕО пора поискать другие пути развития компаний и роста их прибыльности. Лучший выбор для них – полностью посвятить себя созданию организаций, в которых люди могли бы проявить свои лучшие качества без каких-либо бюрократических ограничений.

Действительно, существуют экономические, политические и социальные причины объявить войну бюрократии. В последние годы политики и государственные деятели неоднократно высказывали озабоченность растущим неравенством в доходах. В период с 1979 по 2016 год вознаграждение 20 % наиболее высокооплачиваемых наемных работников в США возросло на 27 %, зато 20 % наименее оплачиваемых наемных работников стали зарабатывать на 1 % меньше<sup>8</sup> (рис. 2).

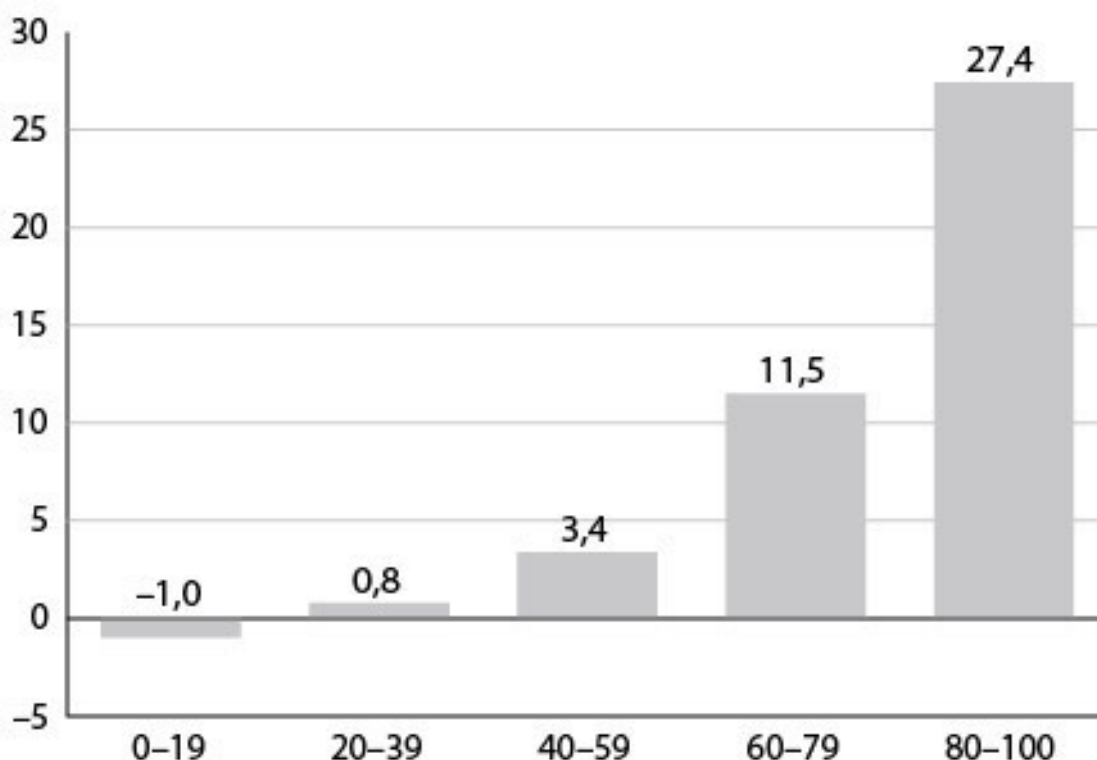
---

<sup>5</sup> Council of Economic Advisers, Benefits of Competition and Indicators of Market Power, Issue Brief, April 2016.

<sup>6</sup> Eric Posner and Glen Weyl. “The Real Villain Behind Our Gilded Age”, New York Times, May 1, 2018, <https://www.nytimes.com/2018/05/01/opinion/monopoly-power-new-gilded-age.html>.

<sup>7</sup> Joe Weisenthal. “Goldman Sachs Forced to Fundamentally Question How Capitalism Is Working”, Sydney Morning Herald, February 4, 2016, <https://www.smh.com.au/business/goldman-sachs-forced-to-fundamentally-question-how-capitalism-is-working-20160204-gmljq0.html>.

<sup>8</sup> Jay Shambaugh et al. “Thirteen Facts about Wage Growth”, Brookings, September 25, 2017, <https://www.brookings.edu/research/thirteen-facts-about-wage-growth/>.



Источник: Jay Shambaugh, Ryan Nunn, Patrick Liu, and Greg Nantz “Thirteen Facts about Wage Growth”, *Brookings Institution report*, September 2017.

Рис. 2. Динамика реальной заработной платы в разрезе квинтилей (1979–2016)

Причины такой ситуации многообразны: это и конкуренция со стороны стран с низким уровнем заработной платы, и сдвиг предпочтений крупных компаний в сторону завербованной рабочей силы, и спад влияния профсоюзов, и утрата рабочих мест из-за внедрения прогрессивных технологий. Многие считают, что эффект вытеснения, оказываемый этими факторами на рабочие места с низким и средним уровнем доходов, привел к росту популизма в «ржавом поясе» США и к быстрому распространению социализма в среде избирателей поколения Z, опасющихся, что им придется жить гораздо хуже, чем их родителям. Уже вполне очевидна опасность того, что поляризация рынка труда подорвет общественное согласие и политический мир в стране.

К этому добавляется еще и страх перед робототехникой и искусственным интеллектом, способными заместить работников с низким и средним доходом. В 2019 году в докладе Брукингского института утверждалось, что 25 % рабочих мест в США находятся в зоне высокого риска, а 36 % – в зоне умеренного риска в результате автоматизации<sup>9</sup>. В другом исследовании, охватившем две трети стран ОЭСД, говорилось о том, что автоматизация угрожает ликвидацией около 300 млн рабочих мест. Основатель компаний Tesla и SpaceX Илон Маск предупреждает: людям стоит готовиться к жизни в мире, где «роботы будут всё делать лучше нас»<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Max Muro, Robert Maxin and Jacob Whiton. Automation and Artificial Intelligence, Brookings Policy Program, January 2019, [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/01/2019.01\\_BrookingsMetro\\_Automation-AI\\_Report\\_Muro-Maxin-Whiton-FINAL-version.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/01/2019.01_BrookingsMetro_Automation-AI_Report_Muro-Maxin-Whiton-FINAL-version.pdf).

<sup>10</sup> Ljubica Nedelkoska and Glenda Quintini. “Automation, Skills Use and Training”, OECD Social, Employment and Migration Working Paper No. 202, 2018, <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>; Claire Cain Miller. “A Darker Theme in Obama’s Farewell: Automation Can Divide Us,” *New York Times*, January 12, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/01/12/upshot/in-obamas-farewell-a-warning-on-automations-perils.html>; Elon Musk. Remarks at the National Governors Association 2017 summer meeting, July 17, 2017.

Эти и прочие столь же мрачные предсказания породили идею гарантированного дохода для каждого гражданина, финансируемого отчасти за счет налога на роботов.

Более общая проблема состоит в том, что в результате стагнации или снижения заработной платы появилось множество политических идей. Среди них представительство рабочих в корпоративных советах директоров, расширение льгот и привилегий для занятых в гиганомике, заключение коллективных соглашений между работодателями и работниками на уровне отрасли, налоговые льготы на инвестиции в человеческий капитал и акцент на науке и математике в среднем образовании.

Хотя некоторые из этих идей заслуживают внимания, ни одна из них не опровергает необоснованное и вредное утверждение о том, что огромное количество рабочих мест по своей природе не требует высокой квалификации. Обычно работа считается низкоквалифицированной, если она не требует университетского образования или углубленного обучения. Поскольку особые знания не нужны, то и труд оплачивается плохо. Недавнее исследование показало, что 53 млн американских рабочих, то есть 44 % от общей численности трудовых ресурсов, заняты низкооплачиваемой деятельностью<sup>11</sup>. Это факт, но экономисты и политики ошибаются, считая его непреложной истиной.

Вопреки общепринятому мнению, работу делают низкоквалифицированной отнюдь не характер или документы, подтверждающие профессиональный уровень. Все зависит от того, есть ли у выполняющих ее сотрудников возможность развивать способности и решать нестандартные проблемы. Вот наиболее важный урок, который можно извлечь из опыта передовых компаний, избавившихся от бюрократии: любой труд, который считается низкоквалифицированным, можно радикально модернизировать – будь то управление вилочным автопогрузчиком, погрузка багажа на самолет или упаковка сельскохозяйственной продукции. Эта алхимия рабочего места – превращение даже самой гиблой работы в высокотехнологичную и увлекательную – начинает действовать тогда, когда работодатель:

- обучает непосредственно взаимодействующих с клиентами сотрудников мыслить как бизнесмены;
- обучает сотрудников выполнять работу друг друга и объединяет их в небольшие многофункциональные команды;
- возлагает на эти команды ответственность за финансовые результаты их подразделений;
- ставит новичков в пару с опытными сотрудниками;
- поощряет сотрудников находить и применять способы совершенствования их деятельности;
- выделяет сотрудникам время и ресурсы для проведения локальных экспериментов;
- открывает перед сотрудниками перспективы роста их заработка, стимулируя их делать больше, чем требуют должностные обязанности;
- дает почувствовать каждому работнику и управленцу их незаменимость для общего успеха.

Передовые компании обычно предлагают более высокие, чем в среднем по рынку, зарплаты, и вовсе не потому, что отличаются уникальной щедростью, а потому, что их сотрудники создают уникальную стоимость. В таких организациях господствует убежденность в том, что, получив шанс учиться, развиваться и вносить свой вклад в общее дело, даже «посредственный» работник продемонстрирует экстраординарный результат. В итоге через некоторое время

---

<sup>11</sup> Martha Ross and Nicole Bateman. “Meet the Low-Wage Workforce”, Brookings, November 7, 2019, <https://www.brookings.edu/research/meet-the-low-wage-workforce/>. The labor force as defined by this study is lower than the typical estimates since it excludes some students, the self-employed, and observations with data quality concerns. For trends toward low-wage employment across developed economies, see OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work, <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.

сформируется высококомпетентный, бесконечно изобретательный и исключительно клиенто-ориентированный коллектив. Опыт успешных повстанцев против бюрократии подтверждает единственную непреложную истину: организации нечего бояться будущего или конкурентов, если в ней множество самоуправляемых «микрпредпринимателей».

Бюрократы ошибочно полагают, что стандартную работу выполняют стандартные люди. К сожалению, этот предрассудок укоренился настолько, что уже не требует подтверждения. Если человеку не дают возможности проявить фантазию, не стоит ожидать от него креативности. Расхожее мнение иногда принимают за доказательство того, что рядовой работник всегда немного туповат.

Исследователи, стремящиеся оценить влияние автоматизации на занятость, зачастую делают ту же ошибку. Например, проанализировав подробное описание должностных обязанностей для 702 должностей, разработанное Бюро трудовой статистики США (БТС), ученые Оксфордского университета Карл Фрей и Майкл Осборн пришли к выводу, что 47 % должностей рискуют попасть под сокращение в процессе автоматизации<sup>12</sup>. Это неудивительно, поскольку наши результаты анализа данных БТС показали: 70 % работников в США занимают должности, как считается, не требующие оригинального мышления. Это отнюдь не свидетельствует о том, что люди, выполняющие подобную работу, лишены воображения. Скорее, речь о том, до какой степени бюрократическая парадигма подавляет инициативу и креативность.

Фрей и Осборн правильно отметили, что занятия, требующие «решения сложных задач восприятия и обработки информации, творческих интеллектуальных задач и социальных интеллектуальных задач», плохо поддаются автоматизации. Однако ошибочно полагать, что преобладающее большинство вакансий в экономике дает мало возможностей для применения уникальных человеческих способностей, отличающих нас от машин. Не менее ошибочно считать, что этими способностями наделены лишь немногие люди. Достаточно вспомнить о невероятном всплеске креативности, охватившем YouTube или обширную блогосферу. Действительно ли творческие люди нашего времени от природы более талантливы, чем их предки? Конечно нет. Но кое-что на самом деле изменилось: пара миллиардов человек благодаря новым цифровым инструментам и платформам получили шанс проявить свою потенциальную креативность. Почему мы должны ожидать менее поразительных результатов, если каждый человек на своем рабочем месте получит в свое распоряжение такие же инструменты и возможности?

Именно отягощенные бюрократией компании отличаются скудоумием, а отнюдь не люди, которые в них работают. Это вовсе не предположение, а факт, подтвержденный нашим жизненным опытом. Более десяти лет назад один из авторов этой книги участвовал в крупномасштабной программе обучения сотрудников, которую организовала одна промышленная компания Среднего Запада. В течение года более 30 тыс. сотрудников, в том числе множество синих воротничков, состоявших в профсоюзе, усваивали образ мышления инновационных предпринимателей. В результате на свет появились тысячи свежих идей. В одном особенно памятном, хотя и не уникальном, случае работница, много лет трудившаяся на сборочной линии, выдвинула предложение, которое принесло многомиллионную прибыль в долларах. В первый раз за всю карьеру ее попросили шире взглянуть на свое дело, и она не упустила этого шанса. Как ни печально, но многим рабочим подобная возможность так и не представилась. Зачастую их считают не изобретателями и творцами, а просто «эксплуатационным ресурсом» – дорогостоящим заменителем машин, неспособным к самосовершенствованию.

Одна из главных целей этой книги – предложить своего рода план, как сделать любую работу хорошей. Вместо того чтобы упрощать труд, следует обучать людей новым навыкам. Вместо того чтобы передавать на аутсорсинг задачи с низкой добавленной стоимостью, надо

---

<sup>12</sup> Carl Frey and Michael Osborne. "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation", *Technological Forecasting and Social Change* 114 (2017): 254–280.



наполнить их творческим содержанием. Вместо рассуждений о том, что занятость со средней оплатой в итоге исчезнет под влиянием глобализации и автоматизации производства, необходимо реорганизовать рабочую среду так, чтобы она ежедневно стимулировала любого человека к проявлению талантов. Возможно, в мире и существует ограниченное количество рутинной работы, но точно нет конца проблемам, на решение которых стоит потратить время и силы. Если взглянуть на проблему с этой точки зрения, то окажется, что угроза, которую автоматизация представляет для занятости, обусловлена главным образом тем, что мы продолжаем считать рабочих кем-то вроде роботов.

Переход к концепции гуманократии не обещает быть легким. Во время проведенного агентством Gallup в 2019 году исследования лучших рабочих мест почти треть наемных работников США согласились с утверждением: «У меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я делаю лучше всего». Менее четверти опрошенных сказали, что от них ожидали инновационного подхода к работе, и лишь каждый пятый сообщил, что его мнение в компании что-то да значит<sup>13</sup>. На этом основании можно без большой натяжки утверждать, что многие организации впустую растрачивают больше человеческого капитала, чем используют.

Однако существуют практические, философские и политические препятствия к изменению этой ситуации. Как бизнес-консультанты, мы не раз на них наталкивались – поверьте, наши застарелые шрамы это подтверждают. Мы отнюдь не наивны. Тем не менее мы знаем достаточно, чтобы сохранять надежду. Бюрократия не какая-то мировая константа. Нигде в священных книгах не написано, что наши компании должны оставаться неуклюжими, душными и невосприимчивыми. Бюрократию изобрели люди, и теперь только от нас зависит, сможем ли мы изобрести нечто лучшее.

Наиболее важная цель состоит в том, чтобы выкорчевать бюрократию с корнем. Именно об этом пойдет речь в [части I «Курс на гуманократию»](#). В [главе 1](#) вы узнаете, почему основным недостатком большинства компаний является отнюдь не заскорузлая операционная модель и не провальная бизнес-модель, а скорее склеротическая управленческая модель. Если в прошлые времена организации могли нести издержки бюрократии, сейчас это уже невозможно. В [главе 2](#) мы более подробно рассмотрим типичные черты бюрократии – стратификацию, специализацию, формализацию и склонность к рутине, – которые подрывают гибкость компании, ее способность к инновациям и снижают вовлеченность персонала. Читатель также получит общее представление о том, как некоторые компании-«еретики» бросают вызов бюрократическим нормам. В [главе 3](#) мы покажем, как оценить скрытые издержки бюрократии в вашей организации, – это критически важно, чтобы подготовиться к радикальному пересмотру управленческой концепции.

Чтобы перейти от диагноза к действиям, вам нужна уверенность в том, что нынешнему положению вещей есть альтернатива, и вы должны знать, что идея человекоцентричной организации – это не утопия. В [части II «Идея гуманократии в действии»](#) мы ознакомимся с опытом двух потрясающих компаний, сумевших использовать все выгоды этого подхода. [Глава 4](#) посвящена подробному анализу деятельности компании Nucor – мирового лидера в области инноваций в сталелитейной промышленности. Мы убедимся, что супергибкая управленческая модель высвобождает креативность персонала и побуждает каждого мыслить и действовать с позиции собственника. В [главе 5](#) мы поделимся с читателем секретами компании с, вероятно, самой творческой управленческой моделью в мире – ведущего производителя бытовой техники Haier. Последние десять лет там искали способ предельно сократить дистанцию между персоналом и потребителями. Для этого компания с 56 тыс. сотрудников была преобразована

---

<sup>13</sup> Выводы сделаны авторами по результатам исследования Gallup от ноября 2019 года на основе ответов самозанятых и наемных рядовых сотрудников (хотя показатели среди менеджеров ненамного выше). Приведены средневзвешенные данные с использованием методики оценки Gallup.

в 4 тыс. микропредприятий, в которых рядового работника отделяли от СЕО лишь два организационных уровня. Naier больше похожа на сеть фирм, чем на жесткую иерархическую структуру. Это поразительный, но тем не менее действенный пример предпринимательства в крупных масштабах.

В [части III «Принципы гуманократии»](#) вы ознакомитесь с семью основными принципами человекоцентричной организации: собственность, рынки, меритократия, сообщество, открытость, экспериментирование и парадоксальность. В [главе 6](#) мы докажем, что реорганизация управления не только требует новых инструментов и методов, но и должна основываться на совершенно новых принципах. В главах 7–13 мы приведем конкретные примеры того, как внедрить каждый из принципов в практику деятельности организации с тем, чтобы придать ей гибкость, креативность и смелость.

Как вы уже догадались, вряд ли бюрократия по собственной инициативе перейдет на новый образ мышления. Будучи одной из наиболее распространенных социальных технологий, она сплочена, отлично защищена и глубоко окопалась на своих позициях. Чтобы победить, вам придется проложить пути в обход сложившихся структур власти, организовать стремящихся к переменам сторонников и провести десятки смелых организационных экспериментов. Эти вопросы мы рассмотрим в [части IV «Путь к гуманократии»](#). Из [главы 14](#) вы узнаете, как менеджер по связям администрации с персоналом Бертран Балларэн в компании Michelin инициировал движение рядовых сотрудников к передаче им значительной части полномочий. Его история поможет вам глубже понять, как революционные цели достигаются эволюционными методами. В [главе 15](#) мы приведем пошаговое руководство для начала преобразований с вашей собственной командой. Мы поможем избавиться от остатков бюрократического мышления, увлечь своими идеями коллег и превратить ваше подразделение в своего рода лабораторию радикальных управленческих инноваций. Наконец, в [главе 16](#) описано, как распространить управленческие инновации во всей организации. Опираясь на уроки умелых «взломщиков» управленческих систем и активистов движения, мы покажем, как лучше развернуть кампанию за гуманократию в масштабах организации. Залог успеха – вовлечение каждого сотрудника в работу по трансформации системы управления. Мы аргументируем, что внедрение принципов гуманократии требует совершенно нового подхода к масштабным преобразованиям, когда перемены охватывают всё новые сферы деятельности.

Эта книга – одновременно манифест и руководство к действию. Она убедительно демонстрирует (по крайней мере, мы на это надеемся), что настало время высвободить человеческий дух из оков бюрократии – это принесет колоссальные преимущества сотрудникам, организациям, экономикам и обществу. Она также предлагает менеджерам-«еретикам» практическую стратегию действий для продвижения идей гуманократии в их организациях. В последние несколько лет мы имели счастливую возможность сотрудничать с великолепной группой «организационных пиратов». Они учили нас тому, что независимо от должности и регалий каждый, кто отважен, увлечен и мыслит нестандартно, способен трансформировать крупную организацию. Так что если вы готовы строить организацию, наилучшим образом соответствующую требованиям человека и будущего, мы предлагаем вам начать – здесь и сейчас.



## Часть I. Курс на гуманократию. Зачем ворошить бюрократический муравейник

### Глава I. Воистину человек

О нас судят по делу, которому мы служим. Личность формируется в борьбе с возникающими перед ней вызовами. Как бы ни были скромны наши средства и ограничены возможности, не стоит отказываться от радости, доставляемой благородным поиском истины. К счастью, нас окружает множество заслуживающих внимания проблем – например, создание машин с искусственным интеллектом, сокращение выбросов углекислого газа в атмосферу, преодоление расовых противоречий, борьба со сверхустойчивыми к лекарствам инфекциями, пресечение работорговли и создание поселений на других планетах.

В глубине души мы понимаем, что жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на решение мелких проблем. У нас нет сомнений, что мудрецы были правы, советуя не искать легких путей. Решение новых проблем и поиск новых путей – мы рождены именно для этого. Именно поэтому по-настоящему трагичным выглядит тот факт, что многие из нас работают в организациях, подавляющих дух и лишаящих отваги. Выскажите ранее неслыханную и смелую идею своему боссу и, скорее всего, услышите в ответ одни только возражения: «Это не вписывается в нашу стратегию», «У нас нет на это денег», «Наши юристы никогда на это не согласятся», «Это не соответствует корпоративной культуре», «Это непрактично», «Здесь слишком много минусов». Проблема вовсе не в вашем руководителе: в этой ситуации он так же беспомощен, как и вы. Проблема в том, что в вашей организации, как и в большинстве других, процветает косность, подавление свободы мысли и малодушие.

Улучите минуту и оцените вашу компанию по следующим критериям:

Цели	Амбициозные	←○—○—○→	Скромные
Отношение к риску	Готовность рисковать	←○—○—○→	Стремление уклониться
Быстрота действий	Максимальная	←○—○—○→	Минимальная
Креативность	Беспредельная	←○—○—○→	Подавляемая
Автономность	Всеобъемлющая	←○—○—○→	Ограниченная
Приверженность цели	Рьяная	←○—○—○→	Угасающая
Бунтарство	Поощряется	←○—○—○→	Наказывается

Скорее всего, ваши оценки сместятся ближе к правому краю шкалы, если только вы не трудитесь в совсем маленькой или действительно уникальной организации. Именно поэтому вы чувствуете себя как в ловушке. Вас просто сбили с толку. «Эпохальные цели! – наверняка фыркнете вы. – Мне бы просто дотянуть до квартальных показателей».

Что ж, по крайней мере честно. Но как тогда покончить с организациями, которым недостает мужества, креативности и увлеченности? И – что еще более важно – как же нас приучили к тому, что это нормально? Ответ прост: мы никогда не знали ничего другого. В той или иной степени любая компания догматична и не уверена в своих силах. Похоже, даже представители первого эшелона страдают от внутренних противоречий.

Достаточно посмотреть на Intel. Вам необходимы тысячи дико умных сотрудников, чтобы разместить 100 млн микротранзисторов на квадратном миллиметре силикона. Но как компания Intel провалила, казалось бы, совсем простую задачу – поставку чипов для миллиардов мобильных устройств. Не сумев спрогнозировать взрывной рост рынка смартфонов, Intel потратила 10 лет и более \$10 млрд, пытаясь вернуться в игру. Наконец, в 2016 году компания признала поражение и закрыла подразделение мобильных коммуникаций. Другие титаны в области высоких технологий – Microsoft, IBM, Hewlett-Packard и Dell Technologies – тоже не сумели предугадать грядущую революцию. Но как это могло случиться? Почему компании с миллиардными программами исследований и разработок, знаменитыми CEO и доступом к лучшим в мире консультантам проспали будущее?

Нет никакого сомнения, что во многих отношениях наши компании превосходят нас. Сходите на экскурсию в производственный цех Tesla во Фримонте (штат Калифорния), и вы будете потрясены. Это крупнейшее здание в штате, занимающее площадь более 460 тыс. кв. м. Сотни гигантских роботов выполняют сложные движения, напоминающие балет; сотни самоуправляемых тележек перемещают детали с одного места на другое; гигантские подъемники переносят рамы автомобилей по воздуху; прессы высотой в семь этажей штампуют панели кузова, и целая толпа рабочих бежит туда-сюда, чтобы поддержать бесперебойное функционирование цеха. Эта симфония синхронности просто великолепна. Никто не останется равнодушным к тому, чего могут добиться люди, работая согласованно.

Организации позволяют нам делать вместе то, что нельзя выполнить в одиночку. Никто не может в одиночку собрать автомобиль, запустить в космос спутник, разработать операционную систему, подготовить врача, возвести здание или организовать общественное движение. Даже Христу потребовались двенадцать апостолов.

Но при всех своих достижениях организации инертны, скучны и постоянно увеличиваются в размерах. Это и есть *ключевые пороки* корпораций, и выглядят они настолько убедительно, что нас можно извинить за предположение о том, что они неустраимы. Мы говорим себе, что такова природа крупных компаний: они непрочны и обращены в прошлое – было бы наивно предполагать что-то иное. Нашему пессимизму нашлись бы оправдания, если бы не один существенный факт. Мы люди, а значит, устойчивы, изобретательны и жизнерадостны. Тот факт, что организации не обладают теми же качествами, указывает на то, что в каком-то отношении они менее человечны, чем мы. Как ни странно, кажется, что созданные людьми организации оставляют мало места именно для того, что делает нас безволосыми двуногими существами – для мужества, любви, интуиции, игривости и артистизма. Мы не можем винить враждебных богов в этом прискорбном факте. Если наши компании противны человеческой природе, то лишь потому, что мы создали их такими – сознательно или нет. Любая организация представляет собой совокупность вариантов деятельности группы людей в контексте одной конкретной цели. Исходная предпосылка этой книги состоит в том, что большинство из этих вариантов можно и нужно пересмотреть.

Мы не должны мириться с авторитарными и убивающими радость организациями. Наследие – это не судьба. Были времена, когда большей частью мира правили тираны, но сегодня миллиарды людей живут свободно. Переход от автократии к демократии не был внезапным или управляемым сверху. Напротив, его совершило постоянно разраставшееся сообщество философов, демонстрантов и патриотов, вдохновленных перспективой самоуправления.

Нам придется действовать не менее радикально, переосмысливая основы человеческих организаций. Как и наши предшественники, мы должны выполнить свою часть работы в деле освобождения человеческого духа. Именно здесь мы найдем миссию, достойную служения, – создавать организации, дающие каждому человеку возможность преуспеть.

Если вы тоже считаете, что человек вправе ожидать большего от своей работы, а более динамичные и изобретательные организации лучше послужат обществу, то у вас впереди куча работы, чтобы сделать мир лучше. Мы увидим, что существуют очень интересные и работоспособные альтернативы нынешнему статус-кво в организационной структуре, равно как и способы перейти из одной точки в другую – хотя, конечно, придется долго продираться через заросли. Не сомневайтесь, что, начав с правильных принципов и научившись мыслить с позиций активиста, вы сможете решительно обогатить жизнь коллег и привести организацию к процветанию в мире, хотя и беспокойном, но полном возможностей.

Прежде чем продолжить, следует напомнить себе, что, считая проблему неразрешимой, мы способствуем ее беспрестанному повторению. Представьте обеспеченного горожанина, который отводит глаза от бездомного вместо того, чтобы стать волонтером в приюте, или человека, что спокойно проходит по пляжу мимо валяющихся там пластиковых бутылок, не пытаясь их подобрать. Даже самые застарелые проблемы, какими бы сложными они ни казались, отступают перед мужеством и упорством. Мы не должны бояться или отворачиваться. Напротив, надо выступить против того, что нам известно уже давно: наши организации калечат их бесчеловечность. Мы проиллюстрируем это далее в [главе 1](#), вскроем глубинные причины явления в [главе 2](#) и проанализируем пример управленческой революции в [главе 3](#). Затем мы разработаем план построения одновременно человекоцентричных и высокоэффективных организаций.

## Люди устойчивее организаций

Мы живем в мире стремительных перемен, в котором будущее все в меньшей степени является экстраполяцией прошлого. Трансформация происходит непрерывно, бывает жестокой, а порой шокирует. (Вообразите роботов, танцующих стриптиз у шеста в Лас-Вегасе. Да, да, это вполне реально.) Добро пожаловать в эпоху потрясений.

Некоторые утверждают, что темп изменений особенно возрос после Большого взрыва<sup>14</sup>. Многие миллионы лет темп самоорганизации материи во всё более сложные структуры и системы постепенно и неумолимо усиливался. И теперь, через 14 млрд лет, он достиг гиперкритического уровня. Вот так удача!

Это резкое ускорение стало результатом стремительного наращивания вычислительного ресурса и пропускной способности сетей. Последняя модель iPhone содержит почти в 6 тыс. раз больше микротранзисторов, чем процессор i486, на котором работали компьютеры в конце 1980-х. В 2017 году глобальный интернет-трафик увеличился до более чем 46 600 гигабайт в секунду – почти в 40 млн раз больше, чем в 1992 году<sup>15</sup>.

Такой экспоненциальный рост открыл перед нами блестящие перспективы. Благодаря вычислительной биологии мы начинаем понимать сложнейшие биохимические процессы в человеческих клетках. Мощный вычислительный ресурс обеспечивает радикальный подъем производительности машин. Разработанный компанией NVIDIA для поддержки самоуправляемых транспортных средств вычислительный модуль DRIVE AGX Pegasus включает в себя два

---

<sup>14</sup> Eric J. Chaisson. *Cosmic Evolution* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001).

<sup>15</sup> “Cisco Visual Networking Index: Forecast and Trends, 2017–2022,” white paper, February 27, 2019, <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.html>.

процессора и способен выполнять 320 трлн операций в секунду<sup>16</sup>. В результате значительного снижения стоимости пропускной способности интернета возникли совершенно новые отрасли, например социальные сети. Мощные возможности связи позволяют людям сотрудничать в невиданных ранее формах. У статьи, в которой впервые объявлено об открытии бозона Хиггса, насчитывается более 5 тыс. соавторов.

Последствия взрывного роста вычислительного ресурса и пропускной способности коммуникаций сказываются на всем, что нас окружает: на электронной коммерции, экономике участия, синтетической биологии, блокчейне, машинном обучении, дополненной реальности, трехмерной печати и интернете вещей. По мере того как шок от одних инноваций проходит, мир потрясают новые. За несколько следующих лет к Сети будет подключено где-то от 200 млрд до 1 трлн новых объектов, преимущественно датчиков<sup>17</sup>. Представьте себе мир, в котором малейшее изменение статус-кво – любое движение, поток, транзакция и пертурбация – производит данные. В конце концов, сама планета будет наделена разумом.

В этом водовороте наиболее важный вопрос для каждой организации звучит так: меняемся ли мы так же быстро, как мир вокруг нас? В большинстве организаций ответят «нет».

Многие CEO склонны винить в недостатке приспособляемости человеческую натуру. «Люди против перемен», – грустно заявляют они. Как и прочие банальные «менеджеризмы», это полная чушь. Вспомните хотя бы о людях, которых знаете. Кто из них за последние три года смог сделать хотя бы что-то из списка:

- переехать в новый город;
- устроиться на новую работу;
- разорвать отношения или найти новую пару;
- записаться на курсы;
- перейти на новый распорядок дня;
- найти новое хобби;
- похудеть на 4,5 кг;
- сделать ремонт в комнате;
- отправиться в новое место во время отпуска;
- найти нового друга.

Наверняка каждый из ваших знакомых столкнулся с переменами хотя бы в одной из этих сфер. По сути, все мы приверженцы перемен. Нас отличает ненасытный аппетит ко всему новому. Все перемены, потрясавшие мир, – это *наших* рук дело. Мы агенты коренных переломов.

В отличие от людей, организации плохо воспринимают перемены. Именно поэтому должностные лица так часто чувствуют себя прижатыми к стенке. В наше время мы ожидаем, что новички побьют ветеранов. Инстинктивно мы понимаем, что в быстро трансформирующемся мире ресурсы не заменяют смекалки и находчивости – и что даже самые интеллектуальные компании уязвимы.

Несмотря на ведущие позиции в сфере интернет-поиска, Google упустила шанс сыграть ведущую роль в развитии социальных сетей. К моменту, когда компания запустила Google+, Facebook уже закрепила за собой неоспоримое лидерство в этой сфере. Когда iTunes компании Apple промедлила с потоковой передачей видеоданных, она открыла двери для новичков вроде

---

<sup>16</sup> James Vincent. “Tesla’s New AI Chip Isn’t a Silver Bullet for Self-Driving Cars,” The Verge, April 24, 2019, <https://www.theverge.com/2019/4/24/18514308/tesla-full-self-driving-computer-chip-autonomy-day-specs>.

<sup>17</sup> Нижняя граница интервала взята с сайта Intel: <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/images/iot/guide-to-iot-infographic.png>; Верхняя граница интервала определена профессором Винсентом Пуром из Принстонского университета: [https://www.nsf.gov/awardsearch/showAward?AWD\\_ID=1702808&HistoricalAwards=false](https://www.nsf.gov/awardsearch/showAward?AWD_ID=1702808&HistoricalAwards=false).

Spotify и Netflix. Когда лидер в организации онлайн-знакомств eHarmony не сумела быстро отреагировать на революцию смартфонов, эту нишу тут же занял Tinder.

Если вы считаете, что будущее практически непознаваемо, то, наверное, скажете, что нынешним революционерам, которых прославляют повсеместно, просто повезло. Ведь существовала всего лишь вероятность правильного прогнозирования будущего. Но этот вывод неверен по двум причинам. Во-первых, будущее далеко не так туманно, как иногда думают. Присмотревшись внимательнее к происходящим изменениям, можно по зарождающимся и набирающим силу тенденциям предсказать грядущие события.

В настоящее время американские кабельные телевизионные компании отчаянно стремятся приспособиться к ситуации, в которой у них больше нет монополии на поставку видеоконтента. К концу 2019 года более 40 млн домохозяйств США отказались от кабельного телевидения в пользу новых онлайн-услуг<sup>18</sup>. В том же году количество подписок на стриминговые видеосервисы превысило количество клиентов кабельного телевидения<sup>19</sup>. Результат вполне прогнозируемый. В начале 1990-х годов инженеры в AT&T предвещали, что стриминговый видеосервис станет коммерчески привлекательным в 2005 году, и оказались правы. YouTube был запущен в 2005 году, первый вариант Apple TV появился в 2006-м, а на Netflix первый фильм показали в 2007-м.

Во-вторых, даже если с точки зрения будущего выбор правильной стратегии – это вопрос удачи, все равно невозможно объяснить, почему «старой гвардии» так упорно не везет в этом деле. Если вы наблюдаете за чьей-то игрой в блэкджек на протяжении нескольких часов и этот человек постоянно проигрывает, трудно его неудачи списать на невезение. Вы наверняка предположите, что он некомпетентен.

Имеющиеся данные говорят о том, что институциональная инертность эндемична и сопряжена с большими издержками. Задумайтесь над следующими фактами.

- Лишь 11 % компаний, упоминавшихся в рейтинге Fortune 500 в 1955 году, входят в него и сейчас.
- Средний срок существования компаний из рейтинга S&P 500 сократился с 60 лет в 1950-х годах до менее чем 20 лет в настоящее время.
- В период с 2010 по 2019 год публичные акционерные компании в США показали в отчетности издержки на реструктуризацию в сумме более чем \$550 млрд; чаще всего они были результатом запоздалых или неудачных попыток пересмотра стратегии компании.

Все это подтверждает простой факт: турбулентность мира нарастает куда быстрее, чем компании успевают к ней адаптироваться.

На практике организационная трансформация бывает либо незначительной, либо травматичной. Ежедневно компании вполне успешно внедряют меры по обновлению продуктов и совершенствованию технологии. Стратегические трансформации, напротив, обычно протекают бурно и весьма напоминают восстания, которые время от времени случаются в плохо управляемых авторитарных государствах. В крупных компаниях, как и при диктаторских режимах, смена тирана – того, кто стоит на самом верху, – это единственный способ изменить вредоносную или устаревшую политику.

Учитывая темпы перемен, оставшие компании рискуют так и застрять в этом статусе. После 1990 года General Motors лишь пять лет удавалось удерживать свою долю американского

---

<sup>18</sup> “Cord-Neverand Cord-CutterHouseholds,2019–2023,” eMarketer report, July 2019.

<sup>19</sup> Aaron Pressman. “For the First Time, More Americans Pay for Internet Video Than Cable or Satellite TV,” Fortune, March 19, 2019, <http://fortune.com/2019/03/19/cord-cutting-record-netflix-deloitte>.



рынка<sup>20</sup>. В настоящее время компания продолжает функционировать только благодаря государственной финансовой помощи, полученной после кризиса 2008 года.

К сожалению, дряхлеющие организации невозможно усыпить. Вместо этого они так и остаются в полукوماتозном состоянии, постепенно сворачивая мощности, подрывая репутацию бренда, прекращая исследования и разработки, теряя персонал, объединяясь с такими же угасающими конкурентами и лоббируя предоставление государственной помощи. Они крутятся как белки в колесе, причем их гораздо больше, чем вы думаете.

В январе 2020 года в рейтинге S&P 500 значились 454 компании, существовавшие в статусе акционерного общества не менее 10 лет. Из них 124 организации не сумели обеспечить первоклассную прибыль по меньшей мере в одном году из последних десяти. В числе таких неудачников оказались Berkshire Hathaway, Coca-Cola, Comcast, ExxonMobil, Ford, Intel, Merck, Oracle, PepsiCo, Procter & Gamble, United Parcel Service, Verizon, Viacom, Walmart и Wells Fargo. С 2009 по 2019 год эти и подобные компании получили среднюю кумулятивную доходность 172 % – это минимум вдвое меньше, чем средний показатель доходности других давно функционирующих компаний из нашей выборки, который равен 388 %.

Когда компания буксует, акционеры оказываются отнюдь не единственными пострадавшими. Медленно меняющиеся организации связывают таланты и капитал, которые нашли бы куда более эффективное применение в другом месте. В итоге замораживается уровень заработной платы и доходность в экономике в целом. Инертные компании тормозят наступление будущего. Посрамленные Tesla, теперь все ведущие автомобилестроители планируют вывести на рынок широкую линейку электромобилей<sup>21</sup>. Это прекрасно для планеты, но было бы еще лучше, если бы компании откликнулись на этот вызов несколько лет назад, не дожидаясь, когда какой-то новичок ткнет их носом в собственное будущее.

Нам действительно необходимы организации со своего рода «эволюционным преимуществом» – способностью идти в ногу с переменами.

Действительно гибкая организация должна:

- признавать очевидное;
- стремиться в будущее;
- меняться прежде, чем ее к этому вынудят;
- постоянно опережать ожидания потребителей;
- захватывать львиную долю новых возможностей;
- не сталкиваться с резким и непредвиденным падением продаж;
- расти быстрее, чем конкуренты;
- иметь преимущество в привлечении наиболее динамичных сотрудников в мире.

На одной из наших любимых карикатур журнала New Yorker изображены два динозавра. Один вальяжно развалился напротив большого валуна, а другой сидит очень прямо и колотит в воздухе коротенькими передними лапами. «Я только хочу сказать, – заявляет рептилия, – что теперь самое время разработать технологию, которая убережет Землю от астероида». В отличие от злополучных динозавров, людям повезло больше: у нас обширная префронтальная кора головного мозга и противопоставленный большой палец. Мы достаточно разумны, чтобы предвидеть будущее, и достаточно проворны, чтобы предпринять что-нибудь по этому поводу. Мы не похожи на древних ящеров, и наши организации тоже не должны на них походить.

---

<sup>20</sup> “GM Share Finally on the Upswing,” Automotive News, November 27, 2017, <http://www.autonews.com/article/20171127/OEM/171129852/gm-share-up-final-assembly>. Показатели доли рынка за 2018 и 2019 годы взяты из данных компании GM о ее доле на рынке США за период с 2000 по 2019 год. Statista, February 2020, <https://www.statista.com/statistics/239607/vehicle-sales-market-share-of-general-motors-in-the-united-states/>.

<sup>21</sup> Andrew J. Hawkins. “GM Will Release at Least 20 All-Electric Cars by 2023,” TheVerge, October 2, 2017, <https://www.theverge.com/2017/10/2/16400900/gm-electric-car-hydrogen-fuel-cell-2023>.

## **Люди креативны, большинство организаций – нет**

Инновации – двигатель обновления, CEO это прекрасно понимают. В опросе Boston Consulting Group 79 % лидеров компаний присвоили им наивысший приоритет. Они знают, что внедрение прорывных решений – единственное надежное средство не отстать от жизни. Однако в другом аналогичном исследовании компании McKinsey 94 % топ-менеджеров выразили разочарование тем, как в их компаниях обстоят дела с инновациями.

Несмотря на это, тяга к нововведениям является отличительной чертой нашего биологического вида. Каждый из нас рожден, чтобы творить – будь то благоустройство сада, ведение блога, поиск композиции для фотографии, изобретение рецепта, разработка приложения или открытие бизнеса. Недавнее исследование среди американских миллениалов 30–39 лет показало, что 55 % из них использовали видео из интернета для шлифовки своих творческих навыков, причем многие из них продавали результаты своего труда через Сеть<sup>22</sup>.

Цифровые технологии сделали доступными креативные инструменты творчества и открыли доступ творческим людям к самой широкой аудитории. Ежедневно...

- более 700 тыс. часов нового контента загружается на YouTube;
- на основе системы WordPress создается 3 млн новых блогов;
- в Instagram публикуется 95 млн новых фотографий;
- Google Play добавляет к уже имеющимся 3 млн приложений 1300 новых;
- на таких краудфандинговых платформах, как Kickstarter, Wefunder, Indiegogo и Crowdfunder, запускаются тысячи новых проектов.

Инновации в науке также появляются с ошеломляющей скоростью. С 1985 года количество патентов, ежегодно выдаваемых Бюро по регистрации патентов и товарных знаков США, возросло на 400 %. Наш мир не страдает от недостатка гениальности. Но тогда почему давно функционирующие компании, как правило, страдают от недостатка прорывных идей?

Каждый год журнал Fast Company публикует рейтинг наиболее инновационных, по мнению редакции, компаний в мире. В последний раз в него вошли:

- 1) Meituan Dianping;
- 2) Grab;
- 3) NBA;
- 4) Walt Disney;
- 5) Stitch Fix;
- 6) Sweet Green;
- 7) Apeel Sciences;
- 8) Square;
- 9) Oatly;
- 10) Twitch;
- 11) Target;
- 12) Shopify;
- 13) AnchorFree;
- 14) Peloton;
- 15) Alibaba.

---

<sup>22</sup> “The Arts and Crafts Consumer-U.S.,” Mintel Research, January 2016, <https://store.mintel.com/the-arts-and-crafts-consumer-us-january-2016>.

Примечательно, что все компании, кроме двух, появились менее 30 лет назад, а две трети из них основывались как цифровые. Создается впечатление, что организация из «реального мира» и с долгой историей не имеет шансов. Однако многие компании, получившие титул «наиболее инновационных», оказываются чрезмерно разрекламированными однодневками. В 2012 году в рейтинг Fast Company вошел интернет-магазин Gilt Groupe с капитализацией, превысившей \$1 млрд. К сожалению, модель бизнеса компании, построенная на распродажах модной одежды, оказалась недолговечной. В 2016 году после нескольких сокращений персонала Gilt Groupe была приобретена компанией Hudson Bay за \$250 млн. Через 15 месяцев Gilt Groupe опять была продана, уже в два раза дешевле<sup>23</sup>. Подобное происходило и с другими инноваторами с громкими именами, например Zynga, Groupon, SolarCity и GoPro. Создать суперэффективную модель бизнеса очень трудно, однако возродить ее еще сложнее. Серийные инноваторы встречаются редко.

Apple и Amazon – это исключения, которые лишь подтверждают правило. Несмотря на внушительные масштабы, им удается периодически создавать продукты и услуги, задающие стандарты для всей продуктовой категории, например iPhone и iPad или Kindle и Echo. Кроме того, они лидируют в деле внедрения новых моделей бизнеса, например App Store и Amazon Web Services. Редкий случай: обе компании попадали в рейтинг наиболее инновационных компаний Boston Consulting Group 13 лет подряд, причем Apple все 13 лет возглавляла этот рейтинг. Так что да, крупные организации *могут* долгое время оставаться инноваторами, но далеко не все. А если их устойчивость зависит от того, стоит ли у руля компании творческий гений вроде Стива Джобса или Джеффа Безоса, многим компаниям это не удастся никогда.

Стремясь преодолеть привычную склонность к эволюционному развитию, многие бизнесы целенаправленно создают различные «инкубаторы» и «генераторы» инноваций. По одной из оценок, в настоящее время в мире существуют 580 лабораторий, хотя два года назад таковых насчитывалось всего 300. Несмотря на их популярность, очевидных доказательств высокой доходности этих креативных центров на переднем крае инноваций нет. Несколько творческих личностей, закопавшихся в свои инкубаторы, неспособны обеспечить глубоко укорененную способность постоянно возрождать ключевой бизнес на новой основе.

Поглощение – это еще одна широко распространенная стратегия, которая используется, чтобы восполнить дефицит инноваций. К сожалению, подобно одиноким фланерам перед закрытием бара постоянные аутсайдеры отрасли зачастую оказываются слишком неразборчивыми и нетерпеливыми «ухажерами». С 2008 по 2016 год компания Hewlett-Packard, некогда считавшаяся лидером инноваций, потратила более \$37 млрд на поглощения, чтобы стать локомотивом ИТ-отрасли. Многие сделки закончились большими убытками. На момент написания этой книги капитализация Hewlett-Packard составляет менее половины стоимости ее инвестиций в поглощение.

Несмотря на кучу книг, обещающих раскрыть секреты инноваций, крупные организации, похоже, не могут высвободить творческую энергию даже собственных работников. Некоторые гуру менеджмента, подобно скептикам XIX века, считавшим, что люди никогда не поднимутся в небо, заявляют, что крупные компании генетически неспособны к прорывным инновациям. Мы понимаем их пессимизм, но тем не менее сохраняем надежду. В эту самую минуту во всем мире около миллиона человек находятся в полете. Если мы можем подняться над Землей, то почему бы и нашим организациям не сделать то же самое?

---

<sup>23</sup> Так в оригинальном тексте. На самом деле компания была продана менее чем за \$100 млн. *Прим. пер.*



## **Люди склонны увлекаться, большинство организаций – нет**

Несомненно, в вашей жизни есть нечто такое, что вас вдохновляет, ведет за собой и наполняет энергией. Возможно, это ваша семья, вера, общественное движение, спортивная команда или хобби. Иногда истовая увлеченность становится проблемой – если это религиозный экстремизм, расовая неприязнь или сексуальные посягательства. Они ведут в неверном направлении и уродуют душу. К счастью, чаще люди тянутся к чему-то жизнеутверждающему.

Если мы оказываемся в плену здоровой увлеченности, то усилия, предпринимаемые для достижения цели, доставляют нам невероятное удовольствие. Внушительные препятствия становятся интригующими головоломками, а небольшие победы воспринимаются как знаки отличия. Мы чувствуем всю полноту жизни, когда заняты чем-то, что приводит нас в восторг. К сожалению, большинство людей находят это «что-то» не на работе.

Социологический опрос Института Гэллапа в 2018 году показал, что не более трети наемных сотрудников в США полностью вовлечены в свою работу – причем вовлеченность характеризовалась как «участие, энтузиазм и приверженность своему делу». Большинство из них (53 %) сообщили, что не чувствуют вовлеченности в работу, а 13 % – что испытывают «прямо противоположное» чувство<sup>24</sup>. В глобальном масштабе картина еще непригляднее: лишь 15 % сотрудников вовлечены в свою работу, 67 % этого не ощущают, а 18 % испытывают к ней отвращение.

Попробуем разобраться, почему вовлеченность так важна. Нарисуем иерархию связанных с работой способностей, чем-то напоминающую пирамиду потребностей Маслоу (рис. 1.1).

---

<sup>24</sup> Gallup. “State of the Global Workforce,” 2017.



Рис. 1.1. Иерархия способностей, связанных с работой

Внизу находится повиновение. Любая организация зависит от сотрудников, способных соблюдать базовые правила безопасности, финансовой дисциплины, заботы о потребителе. Ступенью выше – усердие. Организации нужны люди, которые будут упорно работать и отвечать за результаты. Третий уровень – эрудиция. Чтобы эффективно выполнять свои обязанности, сотрудники должны обладать соответствующими навыками. И хотя упомянутые способности – повиновение, усердие, эрудиция – очень важны, сами по себе они не создают ценности. Для успеха в креативной экономике требуется большее. Организации нужны инициативные люди, которые будут действовать проактивно, не выжидать, пока их спросят, и легко выходить за рамки своих должностных обязанностей. Столь же критична креативность – нужны люди, способные посмотреть на проблему под новым углом зрения и генерировать инновационные решения. Наконец, на самом верху находится отвага – готовность сделать все возможное и рискнуть ради стоящей идеи.

Способности из верхней части иерархии представляют собой продукт страсти, приверженности вдохновляющей идее – чего-то вне нас, требующего и заслуживающего проявления наших лучших качеств. Инициативу, креативность и отвагу не проявляют по приказу. Это своего рода дары. Каждый сотрудник должен решить, принесет ли он эти дары на работу сегодня или нет. Из опроса Института Гэллапа можно сделать вывод, что чаще всего на этот вопрос отвечают «нет», а иногда «да ни за что!».

Компания не может создать эволюционное преимущество, не имея превосходства в инновациях, которое немыслимо без вдохновения. Если поставлена цель создать самообновляющуюся

юся организацию, смело идущую в будущее, тогда абсолютно все зависит только от осознанной, полной энтузиазма и радости вовлеченности.

Источники формирования вовлеченности ни для кого не секрет. За последние 60 лет, начиная с книги Дугласа Макгрегора «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise) и заканчивая «Драйвом»<sup>25</sup> Дэниела Пинка, эта формула ничуть не изменилась: цель, независимость, коллегиальность и перспективы роста. К сожалению, уровень вовлеченности за это время тоже не слишком изменился. Создается впечатление, что каждое поколение заново открывает для себя ключевые составляющие вовлеченности, а потом... ничего не предпринимает.

Возможно, вы уверены, что отсутствие вовлеченности неизбежно. В конце концов, во многих видах работы нет ничего привлекательного. Каждый день вы сталкиваетесь с людьми, на месте которых ни за что не хотели бы оказаться. Возможно, это клерк в розничном магазине, представитель клиентской службы, повар в закусочной, водитель службы доставки, садовник или домработница. Вряд ли можно ожидать от них энтузиазма по отношению к своим обязанностям, верно? Нет, неверно. По данным опроса, проведенного исследовательским центром Pew, 89 % сотрудников либо «вполне удовлетворены», либо «до некоторой степени удовлетворены» своей текущей работой.

Недостаток вовлеченности обусловлен не содержанием работы, а тем, как организовано управление персоналом. В исследовании Института Гэллапа 70 % отклонений в оценке вовлеченности объяснялись различиями в отношении и поведении непосредственного начальника сотрудника<sup>26</sup>. Например, работники, знающие, что могут обратиться к начальнику с любым вопросом, отличаются гораздо более высоким уровнем вовлеченности, чем те, у кого такой возможности нет. Вы скажете: «Стоп. Если две трети сотрудников не демонстрируют вовлеченности в работу, значит ли это, что две трети руководителей – просто придурки?» Однако тут, вероятно, есть нюанс: у менеджеров уровень отнюдь не выше, чем у подчиненных. По данным Института Гэллапа, 51 % американских менеджеров не отличаются вовлеченностью, а 14 % вообще не интересуются своей работой<sup>27</sup>. Иными словами, ваш босс, скорее всего, так же разочарован, как и вы. О боже! Должно быть, все руководство компании состоит из одних придурков. А может, и нет.

## Наследие бюрократии

Возможно, бесчеловечность организаций – это проявление более глубокой проблемы, не связанной непосредственно ни с кем из менеджеров организации? Не кажется ли вам, что это похоже на правду? Практически любая компания в мире подвержена одним и тем же порокам: инертности, инкрементализму и эмоциональной отчужденности. Но, может быть, все это проявления одной и той же болезни? Генная мутация повышает риск рака груди у женщин независимо от того, где они живут – в Китае или во Франции. Богатая углеводами диета провоцирует развитие диабета и у мексиканцев, и у австралийцев.

Следуя этой логике, надо задать вопрос о том, чем организации похожи друг на друга. Какие черты характерны одновременно для Sony, Telefonica, UNICEF, католической церкви, Oracle, Volkswagen, HSBC, Национальной службы здравоохранения Британии, Petromex, Кали-

---

<sup>25</sup> Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина, 2016.

<sup>26</sup> Jim Harter and Amy Adkins. "Employees Want a Lot More from Their Managers", Gallup.com, April 8, 2015, <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>.

<sup>27</sup> Amy Adkins. "Only 35 % of U. S. Managers Are Engaged in Their Jobs", Gallup.com, April 2, 2015, <http://news.gallup.com/businessjournal/182228/managers-engaged-jobs.aspx>.

форнийского университета, Rio Tinto, Carrefour, Siemens, Pfizer и миллионов других менее известных организаций?

Ответ: мы перечислили бастионы бюрократии. Все они созданы по одному и тому же бюрократическому проекту.

- В них существует формальная иерархия.
- Власть зависит от занимаемой должности.
- Полномочия передаются сверху вниз.
- Лидеры назначают руководителей поменьше.
- Стратегии и бюджеты утверждаются наверху.
- Центральный аппарат проводит политику и требует соответствия своим требованиям.
- Функциональные обязанности жестко определены.
- Контроль осуществляется посредством надзора, установления правил и применения санкций.
- Менеджеры ставят задачи и оценивают эффективность деятельности.
- Каждый сотрудник стремится получить повышение.
- Оплата труда зависит от должности.

Эти особенности могут показаться безобидными, но мы увидим, что именно здесь, на ничем не примечательном бюрократическом ландшафте, коренится институциональная некомпетентность. Наши организации бесчеловечны потому, что они таковыми создавались. В самом начале XX века ведущий немецкий социолог Макс Вебер писал: «Бюрократия в своем полном развитии подчинена в некотором специфическом смысле принципу *sine ira et studio*, что роднит ее с капитализмом и выражается в ней тем полнее, чем более она “обесчеловечивается”, то есть чем успешнее ей удастся реализовать этот принцип путем изгнания любви, ненависти и всего чисто личного, вообще всех иррациональных, не поддающихся исчислению элементов восприятия из ведения служебных дел»<sup>28</sup>. Тогда, как и сейчас, цель бюрократии состояла в том, чтобы превратить людей в частично программируемых роботов.

Термин *bureaucratie* предложил министр правительства Франции Жан-Клод Мари Венсан в начале XVIII века. В переводе оно означает «власть канцелярии» и изначально отнюдь не считалось комплиментом. Венсан считал разветвленный административный аппарат во Франции угрозой духу предпринимательства. (*Plus ça change, plus c'est la même chose*<sup>29</sup>.) Столетие спустя, в 1837 году, британский философ Джон Стюарт Милль характеризовал бюрократию как широкую тираническую организацию.

Это определение сегодня кажется столь же актуальным, как и 180 лет назад; тогда почему мы до сих пор не восстали? Почему мы по-прежнему вязнем в оскорбительных отношениях с нашими организациями? Ответ прост: потому что у нас нет лучшей альтернативы – или нам кажется, что ее не существует.

В сравнении с предшествующими деспотическими и безалаберными организациями бюрократия казалась благословением. В добюрократических организациях лидеры отличались своеобразием, а управленческие решения принимались на основе догадок. Планирование отличалось бессистемностью, а каждый делал работу по-своему. Контроль осуществлялся выборочно, а оплата труда была мало связана с затраченными усилиями. В результате текучесть персонала превышала 300 % в год. Бюрократия все это изменила, в результате чего производительность труда резко возросла.

---

<sup>28</sup> Вебер, Макс. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии [Текст]: в 4 т. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. Т. IV. Господство. – 542 с. С. 45. Max Weber, in *Economy and Society*, ed. G. Roth and C. Wittich (Berkeley: University of California Press, 1978), 975.

<sup>29</sup> Все новое – это хорошо забытое старое (фр.). *Прим. пер.*

С 1890 по 2016 год в США ценность, создаваемая одним работником в час, возросла в 13 раз, в Германии – в 16 раз, в Великобритании – в 8 раз. И хотя столь блестящим результатам способствовали и другие факторы (в частности, накопление капитала, всеобщее образование и научные открытия), наибольшее влияние оказали достижения в области бюрократического управления, включая оптимизацию документооборота, планирование производства, отчетность по отклонениям, оплату по результату и бюджетирование капиталовложений.

При всей своей «обесчеловеченности» бюрократия оставалась, по мнению Вебера, «более прогрессивной по сравнению с любой другой организационной формой по точности, стабильности, жесткости дисциплины и надежности функционирования», на основании чего обеспечивала «наивысший уровень эффективности»<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Max Weber. Theory of Social and Economic Organization, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press of Glencoe, 1947), 337.

## **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.