

СОДЕРЖАНИЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ	8
I ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ	
1 Краткое описание проблемы	27
2 Характерные ошибки	35
II ИСТОРИЯ ПРОБЛЕМЫ	
3 Происхождение системы вознаграждения в зависимости от результативности	41
4 Почему количественные показатели стали такими популярными	53
5 Принципы, агенты и мотивация	65
6 Философская критика	77
III МОЖНО ЛИ ПРИМЕНЯТЬ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ КО ВСЕМУ ПОДРЯД? Анализ конкретных примеров	
7 Колледжи и университеты	87
8 Школы	113
9 Здравоохранение	129
10 Охрана правопорядка	155
11 Вооруженные силы	163
12 Бизнес и финансы	171
13 Благотворительность и помощь другим странам	189
ЭККУРСЫ	
14 Когда прозрачность — враг результативности Политика, дипломатия, разведка и браки	197
IV ВЫВОДЫ	
15 Непредвиденные, но предсказуемые отрицательные последствия	207
16 Когда и как применять количественные показатели	215
БЛАГОДАРНОСТИ	226
ПРИМЕЧАНИЯ	230

ВВЕДЕНИЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Показанный кабельным каналом HBO сериал «Прослушка» (The Wire) основан на реальном опыте создателей, Дэвида Саймона и Эда Бернса. Его считают одним из величайших достижений современной культуры, и для этого есть веские основания. Хотя действие в нем разворачивается в одном американском городе, а именно в Балтиморе, сериал раскрывает деятельность важнейших институтов общества — полиции, школ, муниципальной администрации и средств массовой информации. Сериал — своего рода рентгенограмма работы этих институтов и ее негативных аспектов. Он вызывает интерес и за пределами США, поскольку поднятые в нем проблемы актуальны для всех западных стран.

Одна из сквозных тем сериала — значимость, которую придают количественным показателям, или оценке результативности, как центральному звену «учета». Полицейское начальство не видит ничего, кроме цифр — количества раскрытых дел и задержанных торговцев наркотиками, уровня преступности и т. п., — и жертвует эффективностью ради хорошей статистики. Цифры нужны политикам, которые хотят видеть успехи полиции в борьбе с преступностью. Поэтому в отделениях полиции делают всё, лишь бы избежать регистрации убийств на своих участках: когда шайки наркоманов подбрасывают трупы в заброшенные дома, сержант убойного отдела не горит желанием обнаружить их — это ведь снизит «уровень раскрываемости», то есть процент раскрытых преступлений. В центре сюжета находятся преданные своему делу детективы, которые хотят раскрутить сложное уголовное дело против крупного наркобарона. Но на расследование нужны месяцы, если не годы, а с точки зрения руководства, лучше вылавливать побольше мелкой рыбешки

и, таким образом, повышать показатели работы. Городская администрация требует, чтобы к концу года уровень серьезных преступлений снизился на 5%, а достичь этого можно только ценой отказа от регистрации реальных преступлений или занижения их тяжести. И то и другое — не что иное, как «приукрашивание статистики», то есть улучшение показателей за счет искажения реальных данных или траты времени и сил не на предупреждение преступлений, а на менее продуктивную работу.

Другая сюжетная линия связана с бывшим полицейским, который преподает в средней школе в районе для бедных, где много неполных семей и распространена наркомания. В школе низкая успеваемость, и, если результаты экзаменов не улучшатся, ее могут закрыть. Так вот, за шесть недель до стандартизированных тестов по чтению и письму директор школы дает учителям указание заниматься только подготовкой к тестам, а об остальных предметах просто забыть (эту стратегию обозначают эвфемизмом «подстраивание учебного плана»). «Натаскивание на тест», как и приукрашивание статистики, это способ введения в заблуждение, поскольку силы направляются не на истинную цель (общеобразовательную подготовку), а на достижение целевых показателей, от которых зависит существование учреждения.

Извращающий идею эффект применения показателей результативности наблюдается и по другую сторону Атлантики, в Великобритании¹. Там то же самое явление показано в телесериале «Тела» (Bodies), сценарий для которого написал Джек Меркурио, бывший врач. Его действие разворачивается в отделении акушерства и гинекологии крупной городской больницы. В первой серии недавно приехавший в город хирург делает сложную операцию

пациентке, которая в результате умирает. Соперник этого врача дает ему такой совет: «Высококласный хирург должен, опираясь на свой опыт, избегать ситуаций, опасных для его репутации». Другими словами, он советует избегать тяжелых случаев, чтобы поддерживать высокий процент успеха. Это классическая стратегия «снятия сливок», то есть избегания рискованных случаев, которые могут отрицательно сказаться на показателе результативности. Цена этого подхода такова: пациентов с высоким риском неблагоприятного исхода просто оставляют без хирургической помощи.

«Тела» — художественное произведение, но явления, о которых в нем говорится, вполне реальны. Многочисленные исследования показывают, что при оценке хирургов или их вознаграждения на основе процента успешных операций часть из них отказывается оперировать пациентов в тяжелом или критическом состоянии. Исключение сложных случаев, связанных с высоким риском, улучшает результаты работы хирургов и, соответственно, повышает репутацию и заработки. Разумеется, все это достигается за счет исключенных пациентов, которые платят за успех хирургов своей жизнью. Но потеря этих жизней ни в чей показатель результативности не входит.

Игра с цифрами идет во всех сферах: в охране правопорядка, в образовании, в здравоохранении, в некоммерческих организациях и, конечно же, в бизнесе. При этом игра с цифрами — лишь одна из проблем, неизбежно возникающих, когда показатели результативности используются как основа для вознаграждения или взыскания. Есть вещи, которые можно измерить. Есть вещи, которые полезно измерять. Но поддающееся измерению не всегда оказывается тем, что нужно измерять.

Измеряемое может не иметь никакого отношения к тому, что мы на самом деле хотим узнать. Затраты на измерения могут превышать приносимую пользу. Измерения могут отвлекать нас от действительно важных вещей. К тому же измерения могут давать превратное представление, которое выглядит обоснованным, а на самом деле вводит в заблуждение.

Мы живем в век отчетности, вознаграждений за результаты деятельности и веры в благо раскрытия количественных показателей в соответствии с политикой «прозрачности». Но отождествление отчетности с количественными показателями и прозрачностью вводит в заблуждение. Под отчетностью следует понимать ответственность человека за свои действия. Но в результате передергивания отчетность стала означать демонстрацию успехов с помощью стандартных показателей, словно значение имеет только то, что можно подсчитать. Другая исходная посылка (ее часто принимают как само собой разумеющуюся) гласит: «Отчетность требует, чтобы результаты деятельности были открытыми для общественности, то есть прозрачными».

От заикленности на количественных показателях — прямой путь к оценке результатов деятельности, их публикации и использованию для определения размера вознаграждения зачастую вопреки свидетельствам того, что такой подход не слишком адекватен.

При должном использовании количественные оценки — хорошее дело, точно так же, как и прозрачность. Вместе с тем они могут приводить к искажениям, к отвлечению внимания и ресурсов, к подменам, к рассеиванию сил и разочарованиям. Хотелось бы, конечно, жить в эпоху

измерений, однако на деле это эпоха неправильных, избыточных, лукавых и контрпродуктивных измерений. Эта книга не о пороках измерения, она о непреднамеренных негативных последствиях попыток подменить основанные на опыте и знаниях суждения стандартными показателями результативности. Проблема не в измерениях, а в их чрезмерности и неадекватности — не в количественных показателях, а в патологической заикленности на них.

Нам часто говорят, что сбор показателей результативности и их открытая публикация позволяют улучшить функционирование наших институтов. Причем нигде не расхваливают пользу учета, показателей результативности и прозрачности сильнее, чем в сфере здравоохранения. Это и понятно, ведь ни от одной другой сферы не зависит так много. Помимо того, что на сектор здравоохранения приходится более 17% ВВП США, в нем в буквальном смысле решаются вопросы жизни и смерти. Если следовать логике, то измерение результативности должно помогать экономить деньги и спасать жизни.

Считается, что сбор данных о проценте успешных операций, или о коэффициенте выживаемости пациентов по больницам, полезен. Если государственные ведомства или частные страховые компании платят врачам или больницам в зависимости от процента успешных операций, это повышает их заинтересованность в повышении качества обслуживания. А если данные о результатах деятельности открыто публикуются, то это помогает людям выбирать врачей и больницы. Таким образом, количественные показатели, отчетность и прозрачность становятся средством устранения недостатков в здравоохранении. Что тут может быть не так?

Как мы уже видели, «не так» может быть очень многое. Когда в основу системы вознаграждения и мотивации кладут количественные показатели, хирурги, как и другие специалисты под жестким контролем, начинают заниматься «снятием сливок», то есть просто избегать рискованных случаев. Если больницы наказывают за высокий процент пациентов, умерших в течение 30 дней после операции, то делается все, чтобы пациенты продержались 31 день и не портили показателей². В Англии Министерство здравоохранения в попытке сократить время ожидания помощи в отделениях неотложной помощи решило наказывать больницы, где ждать приходилось больше четырех часов. Программа оказалась успешной, по крайней мере внешне. На самом деле некоторые больницы стали держать поступающих пациентов за пределами своих стен в машинах скорой помощи до тех пор, пока персонал не убедится в том, что уложится в отведенные четыре часа³.

К здравоохранению мы еще вернемся, однако характерные для него проблемы возникают и во многих других сферах — в школьном и среднем специальном образовании, в охране правопорядка и других госуслугах, в бизнесе и финансах, в благотворительных организациях. Работающие в этих отраслях неизбежно должны чувствовать их существование. Социологи препарировали эти проблемы в отдельно взятых областях. При этом, однако, из виду ускользает, что те же самые негативные последствия использования показателей результативности, отчетности и прозрачности вновь и вновь проявляются во множестве других институтов⁴.

Стоит лишь затронуть проблему зацикленности на количественных показателях, и она начинает вылезать повсюду, а не только в телесериалах.

Куда ни глянь, повсеместно наталкиваешься на количественные показатели. Ngram, онлайн-сервис Google, мгновенно просматривающий тысячи отсканированных книг и других публикаций, позволяет составить примерную, но красноречивую картину изменений в нашей культуре и обществе. Задайте годы и слово или фразу — и получите график, показывающий частоту встречаемости слов в текстах, созданных с 1800 г. до нынешнего дня. Введите слово «отчетность» и увидите линию, которая поворачивает вверх примерно в 1965 г., а после 1985 г. поднимается все круче. Такой же график будет и у слова «показатели»: после 1985 г. линия резко идет вверх. Аналогичными оказываются графики для понятий «контрольные ориентиры» и «индикаторы эффективности».

В книге приводятся доказательства того, что, несмотря на потенциальную ценность этих инструментов, достоинства построенной на количественных показателях отчетности преувеличены, а затраты на ведение такой отчетности занижены. Она предлагает этиологию и диагноз, а также прогноз лечения заикленности на количественных показателях и снятия болезненных симптомов.

Самая характерная особенность заикленности на количественных показателях — стремление заменить основанные на опыте суждения стандартизированными оценками. Суждения считаются личными, субъективными и предвзятыми, а количественные показатели — достоверными и объективными. Стратегия заключается в повышении эффективности институтов путем вознаграждения тех, у кого показатели самые высокие или достигнуты установленные ориентиры, и наказания отстающих. Политика, в основе которой лежат эти идеи, проводится уже

несколько десятилетий, и, как показывают графики Ngram, небезрезультатно.

Разумеется, во многих ситуациях решения, принимаемые на основе стандартных показателей, лучше решений на основе личного опыта и знаний. Решения, основанные на анализе больших данных, полезны, когда опыт отдельно взятого практика слишком ограничен для интуитивного понимания причин и надежной оценки эффективности. Например, когда врач сталкивается с симптомами редкого заболевания, ему лучше полагаться на стандартизированные критерии, выработанные в результате обобщения множества случаев. Контрольные листы (стандартные процедуры, устанавливающие порядок действий) оказываются ценными в таких разных сферах, как авиаперевозки и здравоохранение⁵. Как отмечается в книге «MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»*, статистический анализ иногда выявляет измеримые, но не учитываемые характеристики, которые оказываются более важными, чем следует из интуитивных представлений, опирающихся на опыт⁶.

Иначе говоря, измерение того, что ранее не измеряли, если пользоваться такими измерениями с разумной осторожностью, может приносить реальные выгоды. Попытка измерить результаты деятельности, хотя, как будет показано, и сопряжена с неприятными неожиданностями, по сути своей желательна. Если *фактически* измеряемое является приемлемым индикатором того, что *нужно* измерять, и если измерение не отменяет суждения, то это может помочь практикам в оценке результатов

* Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

деятельности — как на индивидуальном уровне, так и на уровне организаций. Проблемы начинаются, когда количественные показатели становятся критериями для поощрения и наказания, то есть когда количественные показатели становятся основой для выплат по результатам или для тарификации.

Схемы оценки результативности обманчиво привлекательны потому, что они нередко «доказывают» свою полезность, раскрывая вопиющие ошибки или упущения. Как следствие, их начинают применять везде. Инструменты, подходящие для выявления действительно плохого выполнения обязанностей, становятся инструментами измерения всех результатов. В первый момент измерение результативности может заставить исправиться тех, кто работает плохо, или вытеснить плохих работников с рынка. Но во многих случаях при расширении применения стандартизированные измерения теряют полезность и даже становятся вредными, превращаясь из разумного решения в безумное. Измерения контрпродуктивны прежде всего при попытках измерить неизмеримое и количественно оценить неисчислимое.

Речь идет о власти, деньгах и статусе. Заикленность на количественных показателях ведет к перетоку ресурсов от занятых производительной деятельностью к менеджерам, администраторам и тем, кто собирает данные и манипулирует ими.

Использование количественных показателей для контроля зачастую рождает конфликт между стремлением руководства измерять результативность и вознаграждать за нее и профессиональной гордостью специалистов (врачей, медсестер, полицейских, преподавателей и т. д.). В основе профессиональной гордости лежат знания,

полученные в результате долгого обучения, она предполагает самостоятельность в работе, принадлежность к определенной профессиональной группе и чувство ответственности перед коллегами, высокую ценность внутреннего вознаграждения и преданность интересам клиентов⁷.

Такой конфликт иногда необходим и желателен, поскольку профессионалы склонны закрывать глаза на затраты и возможности их снижения. Другими словами, они склонны видеть только выгоды наращивания объема своих услуг, не обращая особого внимания на ограниченность ресурсов или преимущества их альтернативного использования. Профессионалы не любят думать о затратах в отличие от тех, кто занимается измерениями и учетом. Сотрудничество этих групп может принести удовлетворение обеим сторонам, а их противоборство — конфликт и снижение морального духа.

Несмотря на существование интересов, превращающих разумный учет количественных показателей в безумие, причина сложившейся ситуации кроется в не меньшей мере в некритическом принятии идеологии измерений. Как и любая другая культура, культура количественного учета имеет свои сакральные условности и характерные слепые зоны⁸. Так или иначе, сегодня эта культура господствует настолько, что ее изъяны остаются незамеченными.

Возникает вопрос: «С чего это вдруг историк взялся за такую тему — заикленность на количественных показателях?» Дело в том, что проблема, с которой я столкнулся в своей профессиональной деятельности, оказалась частью намного более широкой проблемы нашего общества. Осознание того, что перекосы в моей узкопрофессиональной

вотчине характерны для многих современных институтов, превратило микровозмущения в макроанализ.

Окунуться в тему мне пришлось как заведующему кафедрой в частном университете. У заведующего кафедрой много задач: надо следить за работой преподавателей и способствовать их развитию как ученых и наставников; принимать на работу новых преподавателей; обеспечивать преподавание необходимых курсов; поддерживать отношения с деканами и другими представителями администрации университета. Все это ложилось на мои плечи сверх других обязанностей как члена профессорско-преподавательского коллектива — преподавания, исследовательской работы и поддержания профессионального уровня. Я воспринимал это как вполне естественное положение вещей. Работа с преподавателями давала свои результаты и помогала моим подчиненным совершенствоваться. Я гордился разнообразием и качеством курсов, которые мы читали, а отношения с другими кафедрами были отличными. Преподавание, исследование и подготовка статей и книг — занятия, которые требуют немалых усилий, но приносят удовлетворение.

А потом положение начало меняться. Как и все прочие высшие учебные заведения, наш университет раз в 10 лет оценивается Комиссией среднеатлантических штатов по высшему образованию, занимающейся аккредитацией. Так вот, она потребовала увеличить количество показателей с целью будущей «оценки». В сфере высшего образования это словечко означает увеличение объема отчетности. Вскоре я обнаружил, что все больше и больше занимаюсь сбором новой статистической информации. Это отвлекало от выполнения таких задач, как исследование, преподавание и работа с преподавателями.

Появились новые шкалы оценки успехов наших выпускников, но они не добавляли ничего нового по сравнению со старым добрым показателем — отметками. Я придумал способ быстро, без больших затрат времени справляться с отчетностью путем простого преобразования отметок, поставленных преподавателями, в четырехуровневую шкалу, созданную для оценки. Со временем, однако, сбор и обработка информации вынудили университет нанять дополнительных специалистов по обработке данных. (Дело зашло настолько далеко, что пришлось назначать вице-президента по оценке университета.) Некоторые отчеты этих специалистов были по-настоящему полезны. Например, они создали электронные таблицы, показывающие средние отметки, которые получены студентами на каждом курсе. Но значительная часть информации ничего в себе не несла, и ее никто не читал. Однако культура учета результативности вошла в моду, и заведующие кафедрами втянулись в своеобразную «гонку вооружений». Я провел на кафедре обязательную годовую самооценку, оказавшуюся полезным делом. Но перед отправкой ее результатов вверх по инстанциям от меня потребовали добавить к отчету статистические данные. Иначе, мне сказали, отчет будет выглядеть не так солидно, как у других. Пытаясь убедить декана в необходимости заполнить вакансию на кафедре, один из заведующих, солидный ученый, убил львиную долю лета на формирование пухлой папки со статистическими выкладками и цветными графиками.

Такая практика раздражала, но не выводила из равновесия: укол булавкой — не удар. Однако она подтолкнула меня к более глубокому изучению сил, которые заставляют впустую растрчивать время и энергию. Комиссия

среднеатлантических штатов, затребовавшая больше данных, действует под крылом Министерства образования США. В этом министерстве, когда его возглавляла Маргарет Спеллинг, была создана Комиссия по вопросу о будущем высшего образования, которая в 2006 г. опубликовала доклад, где подчеркивалась необходимость усиления контроля, увеличения объема собираемых данных и перехода региональных органов по аккредитации на оценки, основанные на «результатах деятельности»⁹. Это требование было спущено в Комиссию среднеатлантических штатов, оттуда — в администрацию университета, где работал я, и в конечном итоге свалилось на мою голову. При президенте Джордже Буше-младшем Спеллинг была директором Совета по внутренней политике во время принятия в 2001 г. закона «Ни одного отстающего ребенка». Поначалу казалось, что этот закон, расширявший применение оценки преподавателей и школ на основании отметок учащихся на экзаменах, — шаг в правильном направлении. Со временем, однако, в его адрес посыпалась резкая критика, причем из уст прежних сторонников, таких как бывший заместитель министра образования Диана Равич. Знакомые школьные учителя говорили мне, что, хотя им нравится преподавать, усиление регламентации программы обучения, призванное повысить результаты экзаменов, убивает их энтузиазм.

Вот это и заставило меня взяться за изучение более широкого исторического контекста и современных проявлений культуры измерения результативности и вознаграждения на ее основе, которая захватывает все новые и новые институты. Мои профессиональные интересы находятся на стыке истории, экономики, социологии и политологии. Я издавна интересовался историей того, что мы называем

«публичная политика», и написал книгу об Адаме Смите как об исследователе публичной политики. Я писал также об истории консервативных подходов к публичной политике. Как оказалось, идеи некоторых упомянутых мною мыслителей, например Майкла Оукшотта и Фридриха Хайека, помогают критически осмыслить современное прославление оценки результативности. Я интересовался историей капитализма, особенно тем, как интеллектуалы оценивают социальные, нравственные и политические предпосылки и последствия бизнеса. Западных интеллектуалов, о которых я пишу, всегда беспокоила опасность переноса концепций и подходов бизнеса и экономической науки на другие сферы жизни. Таким образом, мое профессиональное недовольство оказалось плодотворным. Эта книга выдержана в духе Мэтью Арнольда, великого викторианского культуролога и критика, и моего наставника Роберта Мертон, который учил меня искать неожиданные последствия социальных действий и счастливые возможности в науке¹⁰.

Когда я начал изучать указанные выше вопросы, мне попала книга социолога Гарвардской школы бизнеса Ракеша Хураны «От высших целей до наемных рук: Социальная трансформация американских школ бизнеса и неисполненное обещание менеджмента как профессии» (From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession). Она открыла мне глаза на интеллектуальную историю школ бизнеса и на широкий эффект того, что в них изучают. Ее выводы заставили меня раздвинуть границы изучения изменений культуры и идеологии в сфере менеджмента, неоднозначность характера которых очень хорошо передает название книги

Адриана Вулдриджа «Знахари от менеджмента» (The Witch Doctors). Во втором издании она получила более мягкое название — «Мастера менеджмента» (Masters of Management).

В поисках информации мне пришлось обратиться к научной литературе в самых разных сферах — от экономики до политики, истории, антропологии, психологии, социологии, государственного управления и организационного поведения. Я широко использовал социологические исследования реального поведения учителей, преподавателей высших учебных заведений, врачей и полицейских.

Просматривая результаты исследований на эту тему в разных областях, я поражаюсь изолированности научных дисциплин и разрыву между академическими исследованиями и реальной практикой. Так, в довольно свежей экономической литературе, посвященной стимулированию и мотивации, формализовалось то, что у психологов давно не считалось новостью. При этом большая часть того, что открыли психологи, была давным-давно известна здравомыслящим управленцам. В то же время, несмотря на большое количество исследований в области психологии и экономики, ставящих под вопрос идею и эффективность вознаграждения по измеряемым результатам, они, похоже, практически не сдерживают распространение заикленности на количественных показателях¹¹.

Именно поэтому я взялся за эту книгу. В ней мало чего-то совершенно нового — она обобщает исследования и гипотезы множества других авторов. Многие проблемы, связанные с тем, что я называю «заикленность на количественных показателях», описаны и изучены исследователями, занимающимися одной из следующих сфер: образование, здравоохранение, охрана правопорядка,

коммерческая деятельность и некоммерческие организации. Ряд исследователей организационного поведения из специализированных организаций проанализировали более широкие модели успеха и провала. Чего никто прежде реально не делал, так это обобщения исследований и представления результатов в доступной форме всем нам — тем, кто руководит и работает в этих институтах: от политиков, решающих судьбы систем образования и здравоохранения, до членов советов директоров компаний, администраторов университетов и некоммерческих организаций и рядовых исполнителей (вроде заведующих кафедрами). Эта книга для них. В более широком контексте — для любого желающего понять одну из главных причин, по которым так много современных организаций работают менее успешно, чем следовало бы, теряют эффективность и разочаровывают работников.

Хотя мой тезис противоречит представлениям многих современных институтов, я стремлюсь не к новизне, а к выявлению истины. Попытки вписать этот тезис в какую-либо существующую идеологическую концепцию бесполезны, поскольку он связан не только с разными научными дисциплинами, но и с разными политическими течениями. Я опираюсь на свидетельства и идеи из всех доступных источников. Надеюсь, что читатели отнесутся к книге с такой же непредвзятостью.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В нашем обществе существует культурный шаблон, который, проникая во все большее число институтов, стал в последние десятилетия общепринятым. В зависимости от вкуса его могут называть «мемом», «эпистемой», «дискурсом», «парадигмой» «самоподкрепляющейся риторической системой»¹ или попросту модой. Приходя вместе со своим собственным словарным запасом и стереотипами, он влияет на то, как люди *говорят* о мире, а значит, и на то, как они *представляют* мир и *действуют* в нем². Для удобства будем называть этот шаблон зацикленностью на количественных показателях.

В основе такой зацикленности лежит взаимосвязь между измерением количественных показателей и совершенствованием. Великому физика XIX в. лорду Кельвину приписывают (ошибочно) такое высказывание: «То, что невозможно измерить, невозможно усовершенствовать». В 1986 г. американский гуру менеджмента Том Питерс избрал девиз: «Делается то, что можно измерить» — и этот девиз стал краеугольным камнем веры в количественные показатели³. Со временем некоторые пришли к выводу, что «все, что поддается измерению, можно усовершенствовать»⁴.

Когда сторонники количественных показателей отстаивают «отчетность» (accountability по-английски), они умалчивают о том, что у этого слова два значения. С одной стороны, оно означает ответственность, а с другой — «возможность подсчета». Приверженцы «отчетности» обычно подразумевают, что только подсчет позволяет сделать институты действительно ответственными. Результаты деятельности, таким образом, отождествляются с тем, что можно оценить с помощью стандартных измерений. Когда сторонники количественных показателей требуют «прозрачности», они зачастую имеют в виду, что честность — это раскрытие максимально возможного объема информации. Отсюда запросы все большего количества документов, все большего количества заявлений о миссии, все большего количества «целевых показателей»⁵.

Вот главные составляющие зацикленности на количественных показателях:

- уверенность в том, что возможно и желательно заменить суждение, основанное на личном опыте и знаниях, численными индикаторами результативности на основе стандартизированных данных (количественные показатели);
- уверенность в том, что обнаружение таких количественных показателей (прозрачность) гарантирует реальное выполнение институтами своих задач (отчетность);
- уверенность в том, что наилучший способ мотивирования персонала организаций — это вознаграждение и наказание за измеренную результативность; вознаграждение может быть денежным (плата за результаты) или репутационным (рейтинги).

Зацикленность на количественных показателях связана с устойчивостью перечисленных убеждений, несмотря на негативные последствия их претворения в жизнь⁶. Это происходит потому, что не все важное поддается измерению, а многое из того, что поддается измерению, — неважно. (Или, как говорится в известном изречении, «не все, что можно подсчитать, имеет значение, и не все, что имеет значение, можно подсчитать»⁷.) У большинства организаций цели многочисленны, и то, что измеряют и за что вознаграждают, становится центром внимания в ущерб другим важным аспектам. Точно так же у многих видов трудовой деятельности множество граней, и количественная оценка лишь некоторых из них толкает к пренебрежению остальными⁸. Когда организации, зацикленные на количественных показателях, осознают это, они просто увеличивают их число. В результате начинается лавинообразный рост объема данных, которые становятся все менее полезными, тогда как их сбор поглощает все больше времени и ресурсов.

Попутно меняется характер трудовой деятельности, и зачастую не в лучшую сторону. Профессионалы возмущаются, когда на них навешивают несвойственные им, с их точки зрения, задачи. Почти неизбежно люди начинают манипулировать показателями результативности разными способами, многие из которых в конечном счете вредят организациям. Они подгоняют данные или берутся только за те задания, которые улучшают показатели результативности. О негативных случаях просто умалчивают. В крайних случаях данные вообще фабрикуются.

Зацикленность на количественных показателях часто приводит к принятию системы вознаграждения

в зависимости от результативности, когда людям или организациям предлагают финансовые стимулы за достижение количественных критериев. Это может работать в организациях, единственная цель которых — извлечение прибыли, хотя, как мы увидим, даже там такой подход редко оказывается эффективным. Что уж говорить об организациях с более идейной миссией, таких как школы, университеты, медицинские учреждения. Всякий раз, когда вознаграждение привязывают к измеряемой результативности, заикленность на количественных показателях подталкивает к подтасовкам.

Поскольку теория мотивации, лежащая в основе вознаграждения в зависимости от результативности, сомнительна, результаты ее применения часто противоречат ожиданиям. Типичная проблема была выявлена и описана в 1975 г. двумя учеными по разные стороны Атлантики независимо друг от друга. На одном континенте ее стали называть «закон Кэмпбелла» (по имени американского социального психолога Дональда Кэмпбелла), который гласит: «Чем шире количественный показатель используется для принятия социальных решений, тем больше он подвержен злоупотреблениям и тем больше пригоден для извращения социальных процессов, которые контролируются с его помощью»⁹. На другом она получила название «закон Гудхарта» (по имени британского экономиста-открывателя), который говорит: «Любой количественный показатель, используемый для контроля, ненадежен»¹⁰. Другими словами, все, что измеримо и за что вознаграждают, становится предметом махинаций. Существует множество вариаций на эту тему.

Попытки заставить людей перестроить работу так, чтобы она соответствовала заданным количественным целям,

душат инновации и творчество — ценные качества в большинстве ситуаций. И практически неизбежно они приводят к доминированию краткосрочных целей над долгосрочными.

Когда нет возможности реально решить проблему, сбор и публикация данных о результативности становятся формой демонстрации благих намерений. При отсутствии прогресса показывать нечего, но усилия, связанные со сбором и публикацией данных, приносят моральное удовлетворение. Реальный прогресс подменяется прогрессом в сфере измерений, видимостью успеха. Это наглядно показывает пример «разрыва в уровне успеваемости» в сфере образования.

Поскольку вера в эффективность измерений, похоже, сильнее доказательств того, что они зачастую не работают, заикленность на количественных показателях приобретает характер культа. Исследования, показывающие неэффективность измерений, либо игнорируются, либо воспринимаются как доказательство необходимости наращивания объема собираемых данных и совершенствования техники измерений. Заикленность на количественных показателях, претендующая на научность, больше смахивает на религию.

Сказанное не означает, что измерения в принципе бесполезны или от природы вредоносны. Одна из целей этой книги — выяснить, когда показатели результативности действительно полезны и как использовать их без фанатизма и заикленности.

В следующей главе («Характерные ошибки») приведена классификация наиболее распространенных ошибок использования показателей результативности. Описание этих ошибок и присвоение им обозначений упрощает их

упоминание в дальнейшем. Затем, в части II, мы обратимся к истокам заикленности на количественных показателях и поговорим о распространенности этого явления и его устойчивости, несмотря на негативные эффекты. В дополнение мы рассмотрим более глубокие философские корни порочности заикленности на количественных показателях. Часть III посвящена анализу конкретных примеров удачного и неудачного применения количественных показателей в разных сферах, включая начальное и среднее школьное образование, высшее образование, медицину, охрану общественного порядка, благотворительность и помощь другим странам. Эти примеры приведены с демонстрационной целью, и их набор нельзя считать исчерпывающим. Другими словами, они не отражают все проявления заикленности на количественных показателях в каждой из сфер. Это конкретные примеры распространенных ошибок и последствий их появления, а также успешного использования количественных показателей, показывающие, чего можно ожидать в других сферах. За этим разделом следует краткий экскурс в проблему прозрачности, которая в некоторых областях становится врагом результативности. Наконец, в части IV на основании приведенного выше анализа перечисляются негативные последствия заикленности на количественных показателях и предлагаются рекомендации по использованию измерений без слепой зависимости от них.