

Оглавление

Предисловие партнера	10
Введение	11

ЧАСТЬ I

КУРС НА ГУМАНОКРАТИЮ

Зачем ворошить бюрократический муравейник

Глава 1. Воистину человек	27
Глава 2. Бюрократия на скамье подсудимых	46
Глава 3. Издержки бюрократии	65

ЧАСТЬ II

ИДЕЯ ГУМАНОКРАТИИ В ДЕЙСТВИИ

Действительно ли можно освободиться от бюрократии?

Глава 4. Nисог: создавать людей, а не продукты	87
Глава 5. Нагег: предпринимателем становится каждый	107

ЧАСТЬ III

ПРИНЦИПЫ ГУМАНОКРАТИИ

Какова ДНК человекоцентричной организации?

Глава 6. Принципы превыше практики	127
Глава 7. Сила собственности	132
Глава 8. Сила рынка	145
Глава 9. Сила меритократии	159
Глава 10. Сила сообщества	176
Глава 11. Сила открытости	194
Глава 12. Сила эксперимента	215
Глава 13. Сила парадокса	227

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

ЧАСТЬ IV
ПУТЬ К ГУМАНОКРАТИИ
Как нам достичь цели?

Глава 14. Michelin: первые шаги	253
Глава 15. С чего начать	271
Глава 16. Как масштабировать эксперимент	289
Приложение А. Анализ уровня бюрократизации в компании	308
Приложение В. Оценка численности бюрократического класса	311
Благодарности	314
Об авторах	316
Примечания	317

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

Гэри

*Людовике, 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 Заннини 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»*

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

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 глубокие 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 конкурентами 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.

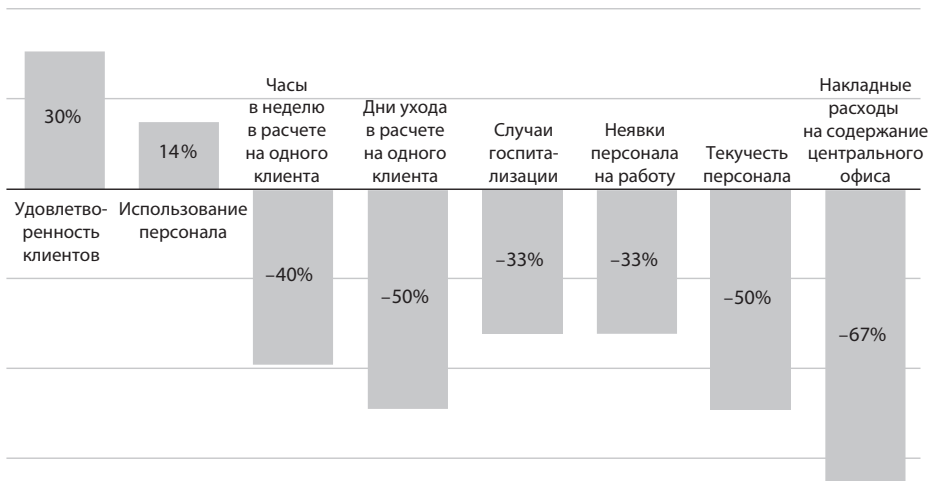
Buurtzorg устанавливает стандарты практически в каждой области деятельности (рис. 1). Компания существенно опережает конкурентов не за счет блестящей стратегии, слепого следования правилам операционной деятельности или сверхпроизводительных алгоритмов обработки данных. Скорее, причина успеха — это организационная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

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, СЕО 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 повысился¹.



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

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

СЕО 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 олигополию². 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 странах³.

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 прибыльности⁴. 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.

Было бы прекрасно, если бы под агрессивным напором стартапов олигополисты поумерили 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

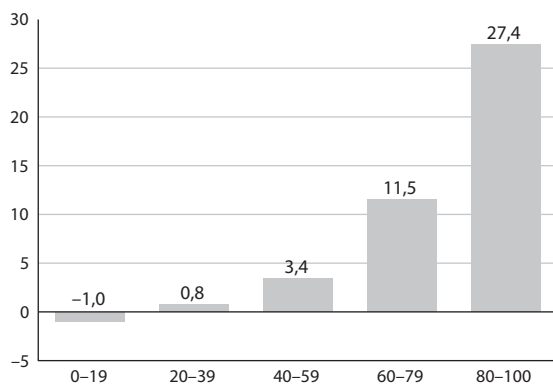
составляют относительно небольшую часть экономики своих стран. На начало 2020 года совокупная рыночная стоимость базирующихся в США «единорогов» равнялась примерно \$650 млрд. Цифра кажется весьма впечатляющей, но при ближайшем рассмотрении это всего лишь чуть больше 2% от совокупной рыночной стоимости 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»⁵. 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»⁶. 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»⁷. 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, CEO 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% меньше⁸ (рис. 2).



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 автоматизации⁹. 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»¹⁰. 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 деятельностью¹¹. 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 сформируется высококомпетентный, бесконечно изобретательный и исключительно клиентоориентированный коллектив. Опыт успешных повстанцев против бюрократии подтверждает единственную непреложную истину: организации нечего бояться будущего или конкурентов, если в ней множество самоуправляемых «микропредпринимателей».

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 автоматизации¹². 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 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 значит¹³. 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 Nisorg — 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 в 4 тыс. микропредприятий, в которых рядового работника отделяли от CEO лишь два организационных уровня. Haier 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.