

## ВСТУП: МРІЯ КАЛІФОРНІЇ

Як перетворити задум на план, який стане тріумфальною новою реальністю?

Дозвольте мені розповісти вам одну історію. Можливо, ви вже її чули, особливо якщо живете в Каліфорнії. Якщо так, то ви за цю історію ще й заплатили.

2008 року виборців Золотого штату попросили уявити себе на залізничному вокзалі «Юніон стейшн» у центрі Лос-Анджелесу, в елегантному сріблястому поїзді. Від'їжджаючи зі станції, потяг тихо рухається крізь міську забудову, нескінченні затори на дорогах, виїжджає на відкриті простори Центральної долини і набирає такої швидкості, що краєвиди за вікном розмиваються. Подають сніданок. Поки прибирають кавові горнятка та інший посуд, потяг сповільнюється і плавно заїжджає на станцію у середмісті Сан-Франциско. Вся подорож зайняла би дві з половиною години — трошки більше часу знадобиться середньостатистичному лос'анджелесцеві, щоб доїхати до аеропорту, пройти перевірку безпеки, сісти на літак, і на злітній смузі дочекатися черги на виліт. Вартість квитка на поїзд була б 86 доларів.

Проєкт дістав назву «Каліфорнійська швидкісна залізниця». Він мав би з'єднати два великі міста світового значення, а також Кремнієву долину, міжнародну столицю високих технологій. Такі слова, як «візіонерський», можна трактувати по-різному, але цей проєкт був справді *візіонерський*. Його вартість оцінили

в 33 мільярди доларів, ввести в експлуатацію планували до 2020 року<sup>1</sup>. У штаті провели референдум, на якому каліфорнійці схвалили цей задум. Почалася робота.

На момент, коли я про це пишу, вже минуло чотирнадцять років. Багато деталей у проєкті залишаються невизначеними, але ми можемо бути впевнені, що кінцевий результат не буде таким, як обіцяли.

Після того як виборці підтримали проєкт, будівництво розпочалося в різних локаціях маршруту, але сам задум страждав від постійних затримок. Плани неодноразово змінювалися. Оцінка витрат зросла спершу до 43 мільярдів доларів, потім до 68 мільярдів, пізніше до 77 мільярдів, зрештою майже до 83 мільярдів. На момент написання книжки поточна найвища оцінка сягала 100 мільярдів доларів<sup>2</sup>. Але правда полягає в тому, що ніхто не знає, якою буде повна кінцева вартість.

2019 року губернатор Каліфорнії оголосив, що штат побудує лише частину маршруту: 171-мильну ділянку між містами Мерседом і Бейкерсфілдом, у Центральній долині Каліфорнії, і це коштуватиме приблизно 23 мільярди доларів. Але коли цю частину завершать, проєкт зупинять. Питання, чи запускати проєкт знову, і якщо запускати, то як вкластись у 80 мільярдів доларів (чи іншу суму, яка буде на той час), щоб продовжити залізничне полотно й нарешті з'єднати Лос-Анджелес і Сан-Франциско, буде клопотом майбутнього губернатора штату<sup>3</sup>.

Для подальших прогнозів візьміть до уваги, що вартість лінії лише між Мерседом і Бейкерсфілдом така сама або й більша, ніж річний валовий внутрішній продукт Гондурасу, Ісландії та близько сотні інших країн. І на ці гроші побудують найсучаснішу залізничну лінію в Північній Америці між двома містами, про які більшість людей за межами Каліфорнії ніколи й не чула. Це буде, як кажуть критики, «швидкісний поїзд у нікуди».

Як візії стають планами, що втілюються в успішні проєкти? Точно не таким-от способом. Амбітний задум — це чудова річ. Каліфорнія була смілива. У неї була велика мрія. Але навіть із силенною купою грошей одного задуму недосить.

Дозвольте мені розповісти вам іншу історію. Вона нікому не відома, але, на мою думку, здатна наблизити нас до відповідей, які нам потрібні.

На початку 1990-х у данських урядовців виникла ідея. Данія — маленька країна з населенням меншим, ніж у Нью-Йорку, але багата і виділяє чимало грошей на міжнародну допомогу, і прагне, щоб ці гроші давали користь. У світі існує небагато речей, які дають більше користі, ніж освіта. Данські чиновники зібралися разом із колегами з інших урядів і погодилися профінансувати шкільну систему для гімалайської країни Непалу. Запланували побудувати двадцять тисяч шкіл і класів, більшість із них у найбільш бідних і найвіддаленіших регіонах. Роботи мали початись у 1992 році і тривати двадцять років<sup>4</sup>.

Історію використання іноземної допомоги часто псують усілякі неприємні ситуації, і цей проєкт міг би легко стати подібним випадком. Проте він завершився в межах передбаченого бюджету у 2004 році — на вісім років раніше від запланованого терміну. У подальші роки рівень освіти зріс по всій країні, з довгим списком позитивних зрушень, серед яких, зокрема, і значне збільшення кількості дівчат у класах. Школи навіть урятували життя: коли 2015 року в Непалі стався потужний землетрус, загинуло майже дев'ять тисяч людей, багато з них були розчавлені на смерть під завалами будівель. Але школи спроектували сейсмостійкими. Вони вистояли. Сьогодні Фонд Білла та Мелінди Гейтсів використовує цей проєкт як приклад, щоб показати, як збільшення кількості дітей у школах, особливо дівчаток, може покращити їхнє здоров'я<sup>5</sup>.

Я відповідав за планування цього проєкту<sup>6</sup>. На той момент я був задоволений результатом, але не надто над ним замислювався. Це був мій перший великий проєкт, і, зрештою, ми зробили лише те, що й пообіцяли: перетворили задум на план і реалізували його.

Однак я не тільки планувальник, але й науковець. Що більше я вивчав, як великі проєкти втілюються в життя — або зазнають невдачі, — то більше розумів, що мій досвід у Непалі не був типовий. Так-так, зовсім не типовий. Як ми побачимо далі, статистика показує, що великі проєкти, які стають реальністю відповідно до обіцянок, насправді велика рідкість. Типові випадки — це як Каліфорнійська високошвидкісна залізниця. Іншими словами, такі проєкти — це катастрофа, а успішна реалізація задуму — це виняток, згодом я повернуся до цієї теми у висновках про керування мегапроєктами<sup>7</sup>.

Чому така погана статистика успішних великих проєктів? І важливіше запитання: а як ідуть справи з рідкісними, привабливими винятками? Чому вони досягають успіху там, де так багато інших задумів зазнають невдачі? Чи пощастило нам зі школами в Непалі? Чи вдалось би нам повторити цей проєкт знову? Як експерт із планування та керування, я витратив багато років, відповідаючи на подібні запитання. Як консультант, я багато років перевіряв свої відповіді на практиці. У цій книжці я викладаю їх у друкованому вигляді.

У фокусі моєї роботи — мегапроєкти, тобто *дуже* великі проєкти, і багато речей у цій категорії особливі. Наприклад, уміння орієнтуватися в державній політиці та глобальних ринках облігацій — це не те, з чим доводиться стикатися пересічній людині, що займається ремонтом квартири. Але це вже тема для іншої книжки. Наразі мене цікавлять універсальні фактори, що зумовлюють провал або успіх проєктів. Це пояснює і назву

праці — «Як робити великі справи», — це і натяк на мій досвід у мегапроєктах, що справді великі за будь-чийми мірками. Але «великі» — поняття відносне. Для пересічних домовласників перепланування будинку може стати однією з найдорожчих і найскладніших справ, до якої вони коли-небудь бралися. Правильно зроблений ремонт, імовірно, матиме для них таке ж значення (чи й більше), як і успіх мегапроєкту для корпорацій та урядів. Це справді «велика справа».

То ж які універсальні фактори визначають різницю між успіхом і невдачею?

## **ПСИХОЛОГІЯ І ВЛАДА**

Один із факторів — це психологія. У будь-якому великому проєкті — мається на увазі проєкт, який відповідальні за нього особи вважають великим, складним, амбітним і ризикованим — люди усе обмірковують, висловлюють судження і ухвалюють рішення. А там, де є мислення, судження і рішення, психологія відіграє свою роль, наприклад, під виглядом оптимізму.

Інший фактор — це влада. У будь-якому великому проєкті люди та організації конкурують за ресурси та борються за посади. Там, де є конкуренція і боротьба, є і влада; наприклад, влада керівника або політика, який лобіює улюблений проєкт.

Психологія і влада керують проєктами будь-якого масштабу — від хмарочосів до ремонту кухні. Вони наявні в проєктах, виготовлених із цегли і цементу, бітів і байтів чи в будь-якій іншій формі. Вони з'являються щоразу, коли хтось захоплюється певною ідеєю, хоче перетворити її на план і втілити в реальність. Ця ідея може полягати в тому, щоб звести чергову дорогезну будівлю на Мангеттені, розпочати новий бізнес, полетіти на Марс, винайти новий продукт, змінити організацію,