

ПРОКЛЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ,

ИЛИ

СИНДРОМ «ШАХТЫ»

Как преодолеть разобщенность в жизни и бизнесе

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

THE SILO Effect

The Peril of Expertise and the
Promise of Breaking Down Barriers

GILLIAN TETT

SIMON & SCHUSTER

New York London Toronto Sydney New Delhi

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

ДЖИЛЛИАН ТЕТТ

Проклятие эффективности, или Синдром «шахты»

Как преодолеть разобщенность
в жизни и бизнесе



Издательство «Олимп—Бизнес»
Москва, 2017

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

УДК 65.014
ББК 65.050.9
Т37

Научный редактор *Е. П. Попова, к. с. н., доцент НИУ ВШЭ*

Тетт, Джиллиан.

Т37 Проклятие эффективности, или Синдром «шахты» : Как преодолеть разобщенность в жизни и бизнесе: пер. с англ. / Джиллиан Тетт. — Москва : Издательство «Олимп—Бизнес», 2017. — 336 с.

ISBN 978-5-9693-0371-3

Синдром «шахты», или «силосной башни» (the silo effect), волнует бизнес-сообщество уже не одно десятилетие. Усложнение организационной структуры, сужение специализации подразделений и сферы деятельности их сотрудников может привести к размытости общей стратегии компании и забвению ее основной цели. Эта проблема впервые была обозначена как дивергенция целей организации и описана такими социологами, как Г. Саймон и Ф. Селзник.

Шеф-редактор газеты *Financial Times* Джиллиан Тетт в предлагаемой читателям книге определяет синдром «шахты» более широко — как «любое строгое разделение функций, полномочий и представлений», в том числе взглядов и установок. Отвечая на вопрос, неизбежно ли возникает эта проблема при развитии организации, автор книги переводит анализ в русло социальной и культурной антропологии и предлагает нетривиальные бизнес-решения.

Книга адресована самому широкому кругу читателей, поскольку автор не только обращается к исследованию синдрома «шахты», но и дает примеры его успешного преодоления во всемирно известных организациях.

**УДК 65.014
ББК 65.050.9**

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: **BPR** 
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0371-3

© 2015 by Gillian Tett
All rights reserved.
© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп—Бизнес», 2017

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

Оглавление

От автора	7
Введение. Блумберг и его «скунсы»	13
Часть 1. Функциональные «шахты» и «бункерное» мышление	39
Глава 1. Нетанцующие	41
Глава 2. Ловушки для осьминогов	69
Глава 3. Когда гномы слепнут	102
Глава 4. Матрешки	130
Часть 2. Разрушители «шахтной» структуры управления	167
Глава 5. Программисты с табельным оружием	169
Глава 6. Социальное (пере)программирование	198
Глава 7. Перевернуть окуляр	232
Глава 8. Бадьи в разрезе	264
Заключение. Как соединить разделенное	296
Примечания и библиография	306

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

От автора

Задумана эта книга была в разгар мирового финансово-экономического кризиса 2008 года. Однако посвящена она отнюдь не финансам, а поискам ответов на элементарные вопросы. Из-за чего в современных учреждениях и организациях сотрудники коллективными усилиями творят зачастую откровенные глупости? Почему отнюдь не глупые люди в упор не видят очевидных рисков и возможностей, а потом сокрушаются, что проморгали их? Почему, выражаясь словами психолога Даниэля Канемана*, мы «не замечаем собственной слепоты»?¹

Этим вопросом я часто задавалась в 2007–2008 годах, поскольку возглавляла тогда в лондонской редакции газеты *Financial Times* небольшую команду журналистов-маркетологов. Когда разразился финансовый кризис, мы все силы бросили на попытки установить первопричины катастрофы. И потенциальных причин выявилось множество. Вплоть до 2008 года банкиры проводили безумные по рискованности операции с ипотечными кредитами и другими финансовыми активами, — и образовался гигантский пузырь. Регулирующие органы опасности в упор

* Даниэль Канеман (англ. Daniel Kahneman, р. 1934) — израильско-американский психолог, один из основоположников психологической экономической теории и поведенческих финансов, в которых объединены экономика и когнитивистика для объяснения иррациональности отношения человека к риску в принятии решений и в управлении своим поведением. Лауреат Нобелевской премии по экономике (2002). Здесь и далее цитаты из опубликованной в 2011 году популярной книги Канемана «Думай медленно... решай быстро» («Thinking Fast and Slow») приводятся по русскому переводу: Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2014. — Здесь и далее, за исключением отдельно указанных случаев, примечания переводчика.

не видели, поскольку плохо или неправильно понимали механизмы работы современной финансовой системы. Центробанки и прочие вершители денежной политики создавали для финансово-кредитных организаций принципиально неверные экономические стимулы. Потребители с самоубийственным благодушием залезали в чудовищные долги по кредитам, включая ипотечные, даже не задаваясь вопросом о том, смогут ли они с банками расплатиться. Рейтинговые агентства неверно просчитывали риски. И так далее, по всем пунктам.

Однако, докапываясь, как журналист, до причин мирового финансового кризиса и описывая их в книге «Не все то золото...» («Fool's Gold»²), я все больше убеждалась, что была у катастрофы и еще одна причина: поразительная раздробленность современной финансовой системы в плане самоорганизации и взаимодействия людей, а также обрывочности и несогласованности их представлений о мире. По идее, как нам твердят эксперты, глобализация и интернет формируют целостный мир с взаимосвязанными рынками и экономиками, что приводит к небывалому доселе сближению между странами, народами и людьми. Да, в какой-то мере такая интеграция действительно имеет место. Но, раскапывая глубинные причины кризиса 2008 года, я рассмотрела и другой мир, где при крупных банках функционируют разобщенные группы финансовых трейдеров, и действуют они без малейшей координации, каждая сама по себе, даже в пределах одного и того же кредитно-финансового учреждения, что, казалось бы, подразумевает согласованность. Я лично выслушивала от правительственных чиновников жалобы, что у них самих руки опускаются из-за безумной рассогласованности действий главных регулирующих органов и центральных банков не только вследствие переусложненной бюрократической структуры, но и по причине различий в их представлениях о мире. Не лучше обстоят дела и у политиков, и у кредитно-рейтинговых агентств, и отчасти у СМИ. Куда бы я ни всматривалась тогда в попытках осмыслить истоки финансового кризиса, практически повсеместно моему взору открывалась картина какой-то первобытнообщинной межплеменной разобщенности с характерной для нее зашоренностью взглядов и узостью мышления, и именно в этом виделась одна из главных причин кризиса. Казалось, единственное, что всех объединяло, — это замкнутость на проблемах и интересах лишь своего узкопрофильного подразделения, социальной группы, проекта или научной дисциплины. Каждая группа жила совершенно обособленной

жизнью и как будто не стремилась преодолеть эту обособленность от других столь же изолированных групп.

Это меня потрясло. Но по мере сглаживания последствий кризиса 2008 года стало приходить осознание, что синдром (эффект) «шахты», как я его для себя назвала, — проблема не только банковской системы. Напротив, проблема структурно-функциональной фрагментации дает о себе знать практически в любой сфере современной жизни. В 2010 году, переехав из Лондона в Нью-Йорк и возглавив американскую редакцию *Financial Times*, я получила возможность взглянуть на мир еще и с этого шестка — и увидела все ту же картину всеобщей разобщенности. Синдром «шахты» легко проглядывался в работе таких гигантов, как BP, Microsoft, а затем и General Motors, чумой поразил Белый дом и всевозможные госструктуры Вашингтона. Деление на замкнутые кланы прочно укоренилось в крупных университетах и медиагруппах. Парадокс современного мира, в моем понимании, заключается в том, что теснейшая интеграция по одним аспектам нашего существования в нем соседствует с полнейшей разобщенностью по другим. Любое потрясение провоцирует цепную реакцию. А мы так и продолжаем замыкаться каждый в своей формальной или неформальной группе, жить ее интересами и мыслить по ее законам.

Данная книга призвана ответить на два вопроса — о происхождении эффекта «шахты» и о том, как бороться с ним, чтобы окончательно не поддаться его воздействию. За столь трудную задачу я берусь, исключительно уповая на свой двадцатилетний опыт международного журналиста — обозревателя финансовой, деловой, экономической и политической жизни.

Журналистика научила меня иллюстрировать высказываемые идеи реальными историями и подкреплять их примерами. И в этой книге приводятся восемь очень разных, но исключительно поучительных примеров о проявлениях эффекта «шахты» в столь непохожих друг на друга структурах, как мэрия Нью-Йорка и Банк Англии, Кливлендская клиника и швейцарский банк UBS, калифорнийская социальная сеть Facebook и токийская корпорация Sony, нью-йоркский хедж-фонд Blue Mountain Capital и городская полиция Чикаго. Часть примеров повествует о сказочных глупостях, на которые способны рабы своего узкого функционала. Другая часть, напротив, рассказывает о человеческих и общеорганизационных попытках освободиться от рабства — как провалившихся, так и успешных.

Но есть в книге и альтернативная, неявная линия. Перед уходом в журналистику в 1993 году я успела защитить диссертацию по культурной (социальной) антропологии* в Кембридже. В ходе сбора материалов для этой сугубо академической работы я наездами бывала в Тибете, а затем в тогда еще советском Таджикистане. Живя в маленьком затерянном селе в период с 1989 по 1991 год, я изучала местные брачные традиции и обычаи в надежде понять, не они ли помогли таджикам сохранить свою мусульманскую сущность в условиях коммунистического строя, подразумевающего атеистическое мировоззрение³.

Переквалифицировавшись в финансового журналиста, я поначалу побаивалась, как бы не всплыла правда о моем гуманитарном прошлом. Ведь на Уолл-стрит и в лондонском Сити уважение внушают ученые степени по таким дисциплинам, как экономика и финансы, на худой конец — физика и прочие точные науки. А знание традиционных свадебных обрядов таджиков — какой в нем смысл для пишущего о мировой экономике или банковской системе? Но ведь именно это и показал нам всемирный кризис финансово-экономической системы: здоровье экономики и финансов зависит не только от цифр, но еще и от культуры.

Организация работы учреждений, структура социальных сетей, восприятие и классификация окружающего мира — все это оказывает критическое влияние на функционирование государственных, общественных и коммерческих структур или приводит их в состояние *недееспособности*, как в 2008 году. Потому-то и важно всесторонне изучать культурологические факторы влияния на экономику, и здесь на помощь нам приходит антропология. Ведь антропологам есть что поведать миру не только о культуре забытых западной цивилизацией туземных народностей. Они способны пролить новый свет и на западную культуру. Иными словами, мои давние методы изучения и анализа традиционных таджикских сельских свадеб с равным успехом применимы к сообществам банкиров с Уолл-стрит

* В США эту отрасль знаний принято называть «культурной антропологией», в Великобритании — «социальной антропологией», но смысл науки от этого не меняется, а предметом изучения остаются быт, мышление и взаимодействие людей в местном социуме, в противовес «физической антропологии», занятой биологическими и эволюционными аспектами человеческого существования. Грань между двумя этими отраслями знаний зачастую весьма расплывчата, но в целом с методологической точки зрения культурная антропология считается менее точной наукой, чем физическая. — *Прим. авт.*

и государственно-бюрократическим структурам. Под лупой антропологического анализа полезно рассмотреть и проблему разобщенности, если мы хотим хоть как-то осмыслить синдром «шахты». Ведь они — чисто культурный феномен, произрастающий из привычной нам системной классификации и организации окружающего мира. Предлагаемые вашему вниманию рассказы журналиста от антропологии об эффекте «шахты», надеюсь, помогут пролить свет на суть проблемы. А возможно, и подскажут, как быть с чудовищной изоляцией банкиров и чиновников, видных бизнесменов, филантропов и политиков, да и нас, журналистов, тоже.

Хотелось бы надеяться.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Введение

Блумберг и его «скунсы»

Мы можем быть слепы к очевидному и, более того, не замечать собственной слепоты.

Даниэль Канеман.

«Думай медленно... решай быстро»¹

Под утро 25 апреля 2011 года в Бронксе, бедном районе Нью-Йорка, разбушевался жестокий пожар². Пламя охватило многоквартирный жилой дом № 2321 по Проспект-авеню в считанные минуты. На выручку жильцам устремились десятки пожарных... Но спасти успели не всех. Заживо сгорели тридцатилетний строитель и любитель футбола Хуан Лопес, его жена Кристина Гарсиа сорока трех лет и двенадцатилетний пасынок Кристиан³. Пламя отрезало мексиканской семье все пути к выходу из причудливого лабиринта незаконно возведенных стенных перегородок, в глубине которого находилась их крошечная квартирка. С улицы пожарным и зевакам были слышны их отчаянные крики о помощи, но ничем помочь им было уже нельзя⁴.

В последующие дни пресса рьяно занялась поиском козлов отпущения, и кое-кто настойчиво тыкал пальцем в сторону городской ратуши, обвиняя в гибели мексиканской семьи правительство Нью-Йорка. Дом 2321 по Проспект-авеню неоднократно подвергался незаконным внутренним перепланировкам с целью повышения его доходности за счет увеличения числа квартир⁵.

Соседи неоднократно жаловались городским властям на аварийное состояние здания, но никаких мер не принималось. Другие бдительные граждане винили во всем шайку местных наркоторговцев, устроивших в подвале сгоревшего дома притон⁶. Самые прозорливые, однако, указывали пальцами на банкиров⁷. Зарегистрированный собственник домовладения № 2321 по Проспект-авеню — Доминик Седано — в период кредитного бума взял ипотеку для покупки этого дома под высокие проценты

и расплатиться по кредиту не сумел⁸. Банкиры же, как водится, сплывили проблемную недвижимость в правовой вакуум, дом остался, по сути, бесхозным, — и местные коммунальщики в итоге отключили в нем электричество. Гарсиа — родня жены — умоляли семью переехать. Но у Хуана Лопеса были проблемы с трудоустройством, а за жилье на Проспект-авеню 2321 брали всего сто долларов в неделю, и семья решила остаться там и жить при свечах. «Не знаем, что именно там произошло, но это очень при-
 скорбно», — сообщила газете родственница погибших Катя Гарсиа. А Роз-
 мари Пейган, соседка, подтвердила ее слова: «Катя всё говорила Кристине:
 „Уезжали бы вы отсюда“. Но у них ведь даже не было денег на переезд»⁹.

Страсти бушевали несколько дней, а затем внимание СМИ переключилось на следующий скандал. Но в считанных милях от Бронкса, в величественной городской ратуше в центре Манхэттена, искры трагического пожара успели зажечь огонь пламенных дебатов. При первом же известии о пожаре с человеческими жертвами мэр города Майкл Блумберг* поинтересовался у подчиненных, можно ли как-то предотвратить возникновение подобных пожаров. Задача, на первый взгляд, невыполнимая. Одна из мрачных тайн Нью-Йорка в том и кроется, что пожары в жилом секторе в городе происходят с трагической регулярностью: за последнее десятилетие перед 2011 годом ежегодно сообщалось в среднем о 2700 пожарах в жилых домах¹⁰ и 85 человеческих жертвах¹¹, и, как правило, пожары возникали как раз в бедных кварталах, в разгороженных на мелкие съемные квартиры зданиях, плотно заселенных нищими мигрантами наподобие Хуана Лопеса и его семьи. По идее, пожарная инспекция Нью-Йорка обязана была следить за соблюдением правил пожарной безопасности и в таких трущобах. Вот только задача перед инспекторами стояла неподъемная: ежегодно только в управление жилищного строительства поступало около 20 000 жалоб на аварийное состояние домов, требующее вмешательства строительной и пожарной инспекций¹². А в Нью-Йорке на весь город с его миллионом зданий и четырьмя миллионами домовладений — всего пара сотен штатных инспекторов, и за таким хозяйством им в жизни не уследить.

* Майкл Рубенс Блумберг (*англ.* Michael Rubens Bloomberg, р. 1942) — бизнесмен, учредитель и владелец информационно-аналитического агентства Bloomberg. В период с 1 января 2002 года по 31 декабря 2013 года — мэр г. Нью-Йорка (108-й по счету). По состоянию на 2016 год занимает восьмое место в списке богатейших людей планеты по версии *Forbes* с состоянием в 44,7 млрд долларов.

Дополнительных средств на расширение департамента у города не было¹³. Шансы на успех в борьбе с потенциальными огненными ловушками таяли на глазах. При этом проверки зданий, куда инспектора все-таки добирались по конкретным жалобам, выявляли нарушения требований пожарной безопасности лишь в 13% случаев.

При всей кажущейся неразрешимости проблемы, у Блумберга в команде обнаружили два человека, Майк Флауэрс и Джон Файнблатт, решившие на свой страх и риск разработать альтернативное решение. Их вариант не требовал дополнительного противопожарного оборудования, он требовал иного взгляда на подотчетные мэрии структуры, взывал к необходимости преодолеть существующие структурные ограничения. Ведь заседающий в городской ратуше центральный аппарат мэрии имеет в подчинении огромную вертикально структурированную организацию со штатом порядка 150 000 человек¹⁴. Подобно большинству госструктур, правительство Нью-Йорка выстроено по бюрократическому принципу, включает порядка сорока управлений, отвечающих за работу подотчетных ему служб строго по своему направлению — от пожарной охраны до культурных мероприятий и от генплана города до образования. И большинство этих столь разнородных управлений никак не зависели друг от друга — ни по духу, ни функционально.

Информационное взаимодействие между различными службами и подразделениями, мягко говоря, оставляло желать лучшего. Управление пожарной охраны служит хорошей иллюстрацией: работа пожарных всегда вызывала у жителей Нью-Йорка глубокое уважение и трепетное почтение, а после героизма, проявленного пожарными расчетами при террористической атаке на Всемирный торговый центр в 2001 году, — и подавно. Но и противопожарная служба, как выяснилось, работала сама по себе, в отрыве от других служб и подразделений. Вплоть до того, что многочисленные бригады экстренных служб, устремившиеся в сентябре 2001 года к башням Всемирного торгового центра, внезапно обнаружили, что их радиации и переговорные устройства работают на разных частотах, что не позволяет пожарным, полиции и «скорой» настроиться на какой-либо общий канал связи¹⁵. Просто никто этого раньше не замечал именно по причине полной организационной разобщенности этих структур.

А что, если снести перегородки между этими узкоспециализированными функционально-структурными подразделениями? — задались вопросом

Флауэрс и Файнблатт. Не поможет ли это выработать согласованный подход к проблеме обеспечения пожарной безопасности? Не позволит ли *обрушение* привычных узкофункциональных барьеров по-новому взглянуть на проблему огненных ловушек и, в конечном итоге, научиться спасать людей от гибели в них? Идея была новаторская и, на первый взгляд, настолько чуждая духу и культуре городского совета, что Файнблатт и Флауэрс поначалу предпочли свой проект не афишировать, а даже наоборот — засекретить, окрестив его «скунсовым цехом» в честь одноименного опытно-конструкторского бюро авиастроительной корпорации Lockheed, некогда организованного для секретного проектирования военных самолетов*.

И через считанные месяцы после гибели семьи Гарсиа работа «скунсового цеха» принесла первые плоды — и плоды удивительные. Флауэрс и Файнблатт сделали открытие, что одно только признание факта наличия проблемы разобщенности и необходимости ее устранения способно принести большую пользу. И не только в плане обеспечения пожарной безопасности, но практически в любой области.

О том, что ему уготована слава победителя организационной разобщенности, Майк Флауэрс до поры до времени и не догадывался. На этот путь Майк впервые ступил в невероятно далеком Ираке. А до этого, в девяностых годах, этот жизнерадостный здоровяк родом из Филадельфии и юрист по образованию успел поработать государственным обвинителем в прокуратуре Манхэттена¹⁶. Такая роль была Флауэрсу как нельзя более к лицу: залысиной и скорострельностью речи он чем-то напоминал Тони Сопрано в исполнении Джеймса Гандольфини**, правда, был постройнее и пообходительнее.

* Созданная в 1943 году секретная группа перспективных проектных разработок компании Lockheed получила поначалу неофициальное, а затем и полуофициальное название «Скунсовый цех» (англ. Skunk works), по одним сведениям — из-за любви работавших там инженеров-конструкторов к одноименному газетному комиксу времен сухого закона про секретное производство самогона из скунсов, по другим — из-за соседства с дурно пахнущим химзаводом. Впоследствии «скунсовыми цехами» в США стали называть любые засекреченные проекты, а «скунсами» — участников таких проектов.

** Джеймс Джозеф Гандольфини (англ. James Joseph Gandolfini, 1961–2013) — американский актер, лауреат трех премий «Эмми» и «Золотого глобуса» (1999) за роль Тони Сопрано, главаря мафии штата Нью-Джерси в сериале «Клан Сопрано» (англ. The Sopranos, HBO, 1999–2007).

За несколько лет ежедневные судебные дразги на Манхэттене ему надоели, и Майк перебрался в Вашингтон, на высокооплачиваемую работу в частной юридической фирме. Довольно скоро, однако, ему наскучило и корпоративное право, и последовал очередной крутой поворот: Флауэрс завербовался на работу в послевоенном Ираке, на посту государственного обвинителя от американской военной прокуратуры, которая через год после захвата страны армией США затеяла судебные процессы над высокопоставленными чиновниками свергнутого режима Саддама Хусейна. Одним из первых его заданий стал розыск по всему Багдаду свидетелей обвинения и их доставка в расположение военно-полевого суда для дачи свидетельских показаний против Хусейна и его приспешников.

Работа была не из легких, тем более что уличное движение по Багдаду то и дело застопоривалось из-за начиненных взрывчаткой автомашин или проверок на блокпостах. «Явственно ощущалось тогда, что там все еще зона военных действий, — вспоминает Флауэрс, — и мне через нее раз за разом приходилось пробираться для доставки свидетелей в суд и обратно. Проблематично было перевозить местных туда-сюда и не попасть рано или поздно под обстрел». Сначала Флауэрс мирился с такой непредсказуемостью. Но однажды разговорился с молодым морским пехотинцем и узнал от него, что в Багдаде параллельно проводится инновационное исследование силами военных специалистов из конторы с труднопроизносимым названием «Объединенная организация по борьбе с самодельными взрывными устройствами» (Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization, сокращенно — JIEDDO). Эта инициативная группа собирала и обобщала данные о транспортных потоках и сопоставляла их с аналитическими данными о местах взрывов на дорогах. Оказывается, раньше никто сравнительным анализом двух таких массивов данных не занимался. Теперь же, прибегнув к этому методу, выявили наглядную закономерность: перед взрывом заминированной машины дорожное движение в соответствующем квартале города замирает. Узнав об этом, Флауэрс стал, во-первых, следить за данными JIEDDO и объезжать стороной потенциальные очаги насилия, а во-вторых, избегать подозрительно свободных от транспортных потоков улиц, чтобы *не* подвергать себя и свидетелей ненужному риску. «Подозреваю, что там продолжала действовать местная контрразведка, предупреждавшая жителей о готовящихся терактах, — поделился своими тогдашними наблюдениями Флауэрс. — Но,

если честно, причина меня мало волновала тогда. Мне просто важно было знать, во вторник или, скажем, в среду будет безопаснее доставить свидетелей». Во всяком случае, урок был простым, но крайне полезным: сопоставление внешне никак не связанных между собой данных иногда окупается сторицей.

В 2009 году Флауэрс вернулся в Вашингтон и приступил к работе в сенатской комиссии по расследованию причин финансового кризиса 2008 года. Вскоре, однако, ему поступило официальное предложение из мэрии Нью-Йорка возглавить расследование финансовых махинаций в городе. Флауэрс отнесся к нему с опаской, уж больно ему не хотелось увязать в трясине бесконечной волокиты, сопряженной с любыми финансовыми реформами. Вот он и выдвинул встречное предложение: на переезд в Нью-Йорк он согласен лишь при условии, что ему дадут возможность вести расследование с использованием новых методов и приемов обработки и взаимной увязки данных, которые он подглядел у военных специалистов в Ираке. «По образованию я юрист, а не спец по математической статистике, но багдадский опыт научил меня правильно работать с данными, — объясняет он. — А Нью-Йорк — целый кладезь информации, там собирают данные *вообще обо всем*: о выписанных дорожных штрафах, нарушениях строительных норм, налоговых залогах, да чего там только нет! Вот я и счел, что, имея доступ к столь огромным массивам данных, можно принципиально по-новому подойти к расследованию махинаций. А отсюда всего один шаг до использования совокупности этой информации не только для конкретного расследования, но и во всех городских делах».

По времени все для Флауэrsa сложилось идеально. Избранный на заре тысячелетия мэром Майкл Блумберг был ранее финансистом, а затем предпринимателем, да еще и создателем ведущей компании — поставщика финансовых данных. На пост он заступил с твердым намерением реорганизовать работу мэрии, и были у него в связи с этим две навязчивые идеи. Во-первых, его интересовало управление информационными потоками в масштабах организации; точнее — причины *плохого* управления ими. «Если вы не можете чего-то измерить, то не сможете этим и управлять» было одним из его любимых высказываний¹⁷. А второй навязчивой идеей являлось разрушение внутриорганизационных барьеров, преодоление пресловутого эффекта «шахты»: он был убежден в оптимальности открытой планировки офисного пространства, буквально принуждающей

сотрудников к взаимодействию. Для правительственных учреждений такая планировка нетипична, а для нью-йоркской ратуши 1812 года постройки, старейшего муниципального здания Америки¹⁸, — и подавно. Исторический интерьер ратуши состоял из десятков тесных кабинетов за толстыми стенами и отделанного мрамором колонного зала. Въехав в ратушу, Блумберг первым делом выдворил чиновников из их мраморных кроличьих клеток в единственное по-настоящему просторное помещение — бывший зал заседаний. Расставил канцелярские столы прямо под картинами маслом и статуями, но создал-таки офис открытой планировки и назвал его «загоном». «Столы у всех были одинаковые, компьютеры одинаковые, — рассказывает Роберт Стил*, заместитель Блумберга. — И сам мэр сидит посередине, наравне со всеми».

Блумберг пытался применять те же принципы устранения синдрома «шахты» и в более широком смысле. В частности, заявлял, что различным управлениям нужно наладить значительно более плотную совместную работу, чем было раньше, и сломать устоявшиеся десятилетиями барьеры. Блумберг настолько решительно обозначил свой курс на коренные изменения, что даже назначил своим заместителем по оперативным вопросам Стивена Голдсмита, человека не из Нью-Йорка. До переезда в Нью-Йорк Голдсмит являлся мэром Индианаполиса, где снискал себе шумную славу капитальной структурно-функциональной перестройкой работы городской администрации, позволившей сломать барьеры между подразделениями и оптимизировать работу всего городского хозяйства. Блумберг горел желанием воспроизвести этот опыт в Нью-Йорке.

Однако Голдсмит быстро убедился, что Нью-Йорк — не Индианаполис и на быстрое победоносное шествие революции здесь рассчитывать не приходится. Переставить офисную мебель в «загоне» — это одно. А вот убедить чиновников изменить своим бюрократическим привычкам — это уже совсем другой фокус. «Профсоюзы в Нью-Йорке имеют реальную силу и желание защищать всех и каждого, — пояснил Голдсмит. — Город огромный. В правительстве Нью-Йорка 2500 категорий работников — да-да, 2500! — и каждая наглухо окопалась в своем бункере». Но если бы даже

* Роберт Стил (*англ.* Robert K. Steel, p. 1951) — американский бизнесмен и финансист. С июня 2010 года по январь 2014 года — первый заместитель мэра Нью-Йорка по вопросам экономического развития и строительства.

озвученные Блумбергом доводы в пользу его планов не сработали, никто в городской ратуше не усомнился бы, что от своей амбициозной линии мэр не отступится. Именно это было для Флауэрса самым привлекательным, и в 2010 году он согласился поступить на службу в правительство Нью-Йорка в надежде поэкспериментировать.

Первая по-настоящему хорошая возможность апробировать некоторые свои идеи на практике представилась Флауэрсу как раз в свете пожара в доме 2321 по Проспект-авеню в Бронксе. Вскоре по прибытии Флауэрс опубликовал на сайте Craigslist.org объявление о приеме на работу молодых специалистов по обработке массивов данных. Для правительства Нью-Йорка такой подход к подбору персонала был в диковинку. Флауэрс же быстро подобрал себе команду из недавних студентов, которую составили Бен Дин, Кэтрин Кван, Крис Коркоран и Лорен Талбот¹⁹. «Мне нужны были именно недавние выпускники колледжей со знанием математической экономики, чтобы помочь мне взглянуть на все свежим взглядом», — говорит Флауэрс, разместивший своих «ребят» (как он их прозвал) непосредственно при электронном архиве мэрии.

Через несколько дней после пожара, повлекшего гибель семьи Гарсиа, Флауэрс попросил свою команду изучить все имеющиеся в городской базе данные о причинах возникновения пожаров и сопутствующих факторах риска. Ему важно было посмотреть, не упущена ли какая возможность для прогнозирования места и времени возможных возгораний. На первый взгляд, очевидного ответа на этот вопрос не было. Управление пожарной охраны располагало обширной информацией о причинах возникновения предыдущих пожаров, а также журналами регистрации сигналов о незаконной перестройке и перепланировке жилого фонда, поступавших по горячей линии 311, выделенной для приема жалоб от населения. Но вот что странно: большинство жалоб на незаконную перепланировку исходило из Нижнего Манхэттена, а там и пожары случались нечасто, да и подтвержденных фактов незаконной перепланировки было не так уж и много по сравнению с другими районами. И то и другое происходило чаще ближе к окраинам — в Бронксе и Куинсе. Судя по всему, многие бедные иммигранты (типа семьи Гарсиа) просто боялись лишний раз связываться с властями и сообщать о проблемах. Так что по звонкам на номер 311 прогнозировать пожары бесполезно.

Нет ли какого-то более надежного способа предугадывать места возникновения пожаров? А не поискать ли другие источники данных *за пределами* Управления пожарной охраны? — задумался Флауэрс и попросил своих ребяток оторваться от компьютеров и «покататься» несколько дней по городу с инспекторами патрульной службы, полиции, пожарного, жилищного и строительного надзора и вместе с ними задаться вопросами, каковы основные признаки пожароопасности и как их распознать.

Поначалу многие инспектора относились к «ребяткам» с недоверием. Управление пожарной охраны Нью-Йорка, например, гордится своей долгой, славной историей, и тамошние инспектора недолюбливают посторонних, лезущих в их дела. На мэрию там привыкли смотреть свысока; наплодили правил, ограничивающих функции жилищной инспекции выявлением строго очерченного круга нарушений и проблем, а контроль соблюдения требований пожарной безопасности оставили всецело в ведении пожарного надзора. Но Флауэрс твердо решил эти барьеры сломать, а из своего багдадского опыта он вынес твердое убеждение, что для понимания сути проблемы не обойтись без прямого наблюдения процессов, разворачивающихся в реальной жизни. Ведь жизненные реалии не разложишь по аккуратным коробочкам теоретических схем, не рассмотришь из окна кабинета, не смоделируешь при помощи компьютерных программ; тут нужно желание всматриваться и вслушиваться в происходящее в окружающем мире — и переосмысливать свои гипотезы и предположения.

Вот он и дал своим ребятам строгий наказ: вести себя тише воды, ниже травы, но держать глаз и ухо остро — и не упускать ничего, что могло бы подсказать полезное решение, как прогнозировать пожары. «Мы внимательно выслушивали пожарных, полицейских, инспекторов строительного надзора, управления по охране и развитию жилищного фонда, управления водоснабжения. Вопрос всем задавался один и тот же: „Вот вы прибываете на объект — и сразу видно, что это трущоба, бывает так? И по каким ключевым признакам это видно?“ И мы слушали, слушали и слушали их ответы...» — И постепенно вырисовалась закономерность. Самыми пожароопасными, как удалось выяснить ребятам, оказались жилые дома, возведенные до 1938 года, когда в Нью-Йорке были ужесточены строительные нормы и правила. Расположены они обычно в беднейших кварталах, часто относятся к арестованному недвижимому имуществу просрочивших ипотечные кредиты домовладельцев, а также являются

рассадником всевозможных грызунов и паразитов, на что регулярно жалуются жители соседних домов²⁰.

Соответственно, ребята Флауэрс принялись поднимать данные по такого рода вопросам. Оказалось, что дело это на удивление непростое. Это в теории Нью-Йорк — золотая жила для любителей всевозможной статистики, поскольку там сорок с лишним управлений и служб напрямую подчинены мэрии и десятилетиями отчитываются перед ней о проделанной работе, сообщая, в частности, детальные цифровые показатели. Чиновники мэрии так гордились этими залежами данных, что Блумберг, когда он согнал их всех в один большой загон, распорядился развесить по стенам — прямо между историческими картинами маслом — плазменные панели для отображения столь любимых здешними обитателями статистических показателей. Но вот незадача: нужная информация хранилась в десятках разрозненных баз данных, причем они велись отдельно не только каждым управлением, но и каждым структурным подразделением! Цифры оказались настолько же фрагментированными, как и человеческие ресурсы.

По базе данных учета поступлений налогов на землепользование PLUTO²¹ ребята составили выборку из 640 000 малоэтажных нью-йоркских домов, в каждом из которых, по регистрационным данным мэрии, проживало от одной до трех семей. Из-за причудливости законов города Нью-Йорка Управление пожарной охраны отвечало за проверку противопожарной безопасности примерно половины из них; вторую половину контролировало Управление жилищного строительства. Ребятам, однако, удалось поднять из архивов обоих управлений (опять же отдельных!) все данные и о пожарах в жилых домах, и о поступивших жалобах на незаконные перепланировки. Кроме того, они выудили из Финансового управления и Следственного управления (первое занималось налогами, второе — финансовыми махинациями) информацию о ранее выявленных невыплатах налогов и ипотечных кредитов и сверили ее с полученным из Управления жилищного строительства списком жилых домов, построенных до 1938 года. Наконец, данные из всех источников были ими сведены в единый массив и подвергнуты статистической обработке. Постепенно стала вырисовываться закономерность. По адресам, где присутствовали все четыре фактора риска одновременно, и пожары и несанкционированные перепланировки случались с пугающей частотой, *вне зависимости от того, поступали на эти дома жалобы или нет*. Иными словами, дома, являющиеся

потенциальными огненными ловушками для своих жильцов, нужно выявлять не по сигналам на горячую линию 311 и не по письменным жалобам на безобразное противопожарное состояние и антисанитарию. Неблагополучные адреса узнаваемы по сочетанию четырех характерных, хотя и разнородных признаков: просроченная ипотека; нарушение строительных норм и правил; старая застройка; общая бедность квартала, определяемая по совокупности всех ее проявлений.

С этими данными Флауэрс, заручившись поддержкой Голдсмита, отправился к инспекторам Управления жилищного строительства и попросил провести адресную проверку выявленных домов, построенных с нарушением строительных норм и правил и, в целом, неблагополучных по совокупности проанализированных данных. «Поначалу идея им совсем не понравилась, нас просто называли чокнутыми, — вспоминает Флауэрс. — Но все-таки Управление жилищного строительства удалось взять измором, и инспектора отправились проверять адреса по нашим спискам». Результаты ошеломили. Традиционно по результатам проверок реальные проблемы у них выявлялись лишь по 13% адресов. По новому методу нарушения были обнаружены в 70% случаев²². Как по мановению волшебной палочки — и без дополнительных затрат — эффективность проверок соблюдения норм противопожарной безопасности выросла в *четыре* раза.

Может, это случайно так подфартило? Ребята испытали тот же прием на многоквартирных домах. С первого раза ничего путного не вышло. Тогда Флауэрс снова отрядил часть молодых исследователей в совместные разъезды с инспекторами для разведки дополнительных данных на местах: чем же таким особенным большие дома отличаются от небольших? Дни шли, а ключа к разгадке все не находилось. И вдруг один из неутомимых искателей данных случайно услышал мимолетно обороненную бывалым инспектором реплику относительно большого жилого дома, к которому они подъехали: «Здесь точно все в порядке, по кладке видно!» Компьютерщик переспросил, какое отношение к делу имеет кирпичная кладка. Инспектор объяснил, что за долгие годы убедился: домовладельцы, не скупящиеся на новые кирпичи для латания кладки, не терпят и пожароопасных непорядков. Ребята сразу взяли след — и подняли кое-какие данные по поставкам кирпича по всему Нью-Йорку (нашлась и такая залежь в бездонных архивах нью-йоркской бюрократии). Дополнив ими карту статистики пожаров, они сразу же убедились в правильности своей догадки. Сами по себе

данные о поставках кирпича ничего не раскрывали, а вот в сочетании с другими исходными данными они производили просто-таки взрывной эффект.

После этого найденный подход стал широко применяться, а горизонтальные связи выстраиваться и в других сферах. Хорошей иллюстрацией служит пример с незаконным оборотом сигарет. Контрабанду табачных изделий в Нью-Йорке не могли побороть десятилетиями, поскольку нью-йоркские цены на них были вдвое выше, чем в той же Виргинии (из-за более высокой ставки акцизного налога), а на 14 000 киосков с лицензиями на право продажи табачных изделий приходилось всего пятьдесят шерифов, призванных контролировать их торговлю²³. Для резкого повышения раскрываемости команде Флауэрс хватило перекрестной сверки списка киосков с табачными лицензиями и данных о налоговых мошенничествах. Аналогичный фокус был проделан и для выявления точек незаконной безрецептурной продажи оксикодона, сильного обезболивающего, пользующегося популярностью у наркоманов. Аптек в городе тысячи, и обычными выборочными проверками незаконную продажу сильнодействующего препарата без рецепта было не обнаружить. Однако, сведя воедино и сопоставив ранее разрозненные базы данных, команда Флауэрс определила, что всего на один процент аптек приходится 24 % компенсационных выплат за отпуск оксикодона по рецептам в рамках покрытия расходов населения на лекарства по государственной программе Medicaid²⁴. Раскрываемость резко пошла в гору.

Ребятки углубились даже в столь малоаппетитную проблему, как загрязнение городской канализации «желтым жиром»*. В Нью-Йорке около 24 000 ресторанов, и большинство предлагает в том числе и блюда во фритюре. «Только представьте себе весь этот картофель-фри, роллы в тесте, да кучу всего!» — любил говаривать Флауэрс, указывая на свой животик. По закону нью-йоркским ресторанам полагалось сдавать отработанный жир на утилизацию, заключив для этого контракт с одной из уполномоченных компаний по вывозу отходов. На деле же многие привычно игнорировали этот закон и продолжали сливать отработанное масло в канализационные люки.

* Отработанное растительное масло с предприятий пищевой промышленности и общественного питания, сливаемое из фритюрниц и подлежащее утилизации и промышленной переработке (на мыло, косметику, кормовые добавки, биотопливо и т. п.).

Власти годами ничего не могли поделать с этим беззаконием, поскольку нарушители предусмотрительно занимались спуском желтого жира в городскую канализацию под покровом ночи. Но «скупсы» затребовали в отделе охраны окружающей среды данные о месторасположении засоров канализации желтым жиром и провели их сравнительный анализ с отдельно полученными данными об имеющихся у ресторанов лицензиях, налоговых поступлениях и даже случаях возгораний на кухнях. Были оперативно выявлены рестораны, *не имеющие* ни лицензии на самостоятельную утилизацию отходов, ни контракта с лицензированной компанией, которые и составили список потенциальных нарушителей. После этого ребята обратились еще в один отдел бюрократического аппарата мэрии, отвечавший за внедрение на городском уровне практики переработки органических отходов в биодизельное топливо, и поинтересовались, не хотят ли они, совместно с санитарной, пожарной и технической инспекциями, убедить рестораторов прекратить засорять желтым жиром канализацию в ущерб себе вместо того, чтобы продавать ее за деньги сборщикам органического вторсырья для производства биотоплива. «Теперь инспектора, придя в ресторан по поводу выявленного факта сброса в городскую канализацию желтого жира, не врываются к владельцам с победным кличем: „Что, попались?! С вас 25 000 долларов штрафа!“ — вспоминал позже Флауэрс. — Нет, теперь они вежливо и доходчиво объясняют: „Не глупите лучше, а продавайте эту дрянь биодизельным компаниям! Это же целая отрасль у них теперь, и они этот желтый жир охотно *покупают* за живые деньги!“».

По правде говоря, преимущества слома «шахтной» психологии оказались настолько очевидны, что Флауэрс оставалось только удивляться, почему до этого никто раньше не додумался. Ведь специалисты в области статистики годами используют сложнейшие методики формирования выборок данных, и им ли не знать о корреляциях и не уметь их отыскивать? Почему никто до сих пор не озаботился сопоставлением баз данных из разных источников? Впрочем, ответ на свой вопрос Флауэрс знал еще до того, как сам его задал: система управления Нью-Йорком уродливо расчленена на множество автономных, узкопрофильных структур, выстроенных параллельно друг другу, как орудия в артиллерийской батарее, а в результате люди в упор не видят проблем и возможностей прямо у себя под носом. Иными словами, история скупсодельни — это ведь на самом деле не рассказ о статистике. Это поучительная повесть о том, как мы организуем наш

мир: как структурируем данные, как выстраиваем функциональные подразделения, в какие рамки втискиваем собственную жизнь и собственное сознание. «Здесь все как-то фрагментировано. Трудно собрать все воедино. Вот когда получится, и результаты будут куда лучше... — заметил когда-то Флауэрс и подытожил: — Почему-то мало что получается — и все тут. Осталось выяснить *причину!*»

ПАРАДОКСАЛЬНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗАННОГО МИРА

История правительства Нью-Йорка отнюдь не уникальна. Напротив, окинув взглядом современный мир, понимаешь, что человеческое общество XXI века примечательно поразительной парадоксальностью. Многие аспекты нашей жизни наглядно свидетельствуют о наступлении эры беспрецедентной взаимосвязанности всего и вся в единую систему во всемирном масштабе. Следствием глобализации и технологического прогресса стали: молниеносное распространение новостей; объединение производителей, продавцов и потребителей в цифровые цепочки создания стоимости; а также быстрое распространение по всему миру идей (как полезных, так и вредных) и людей, пандемий и паник. Вот и выходит, что достаточно бывает малой встряски на биржевых торгах где-нибудь на задворках финансовых рынков, чтобы лавинообразно обрушилась вся мировая банковская система. Короче говоря, мы живем в мире, страдающем, по меткой формулировке экономиста Яна Голдина*, «дефектом бабочки»: мировая финансово-экономическая система настолько плотно интегрирована, что в любой момент может тяжело пострадать от малейшего локального потрясения²⁵. При этом, по не менее меткому наблюдению главы Международного валютного фонда Кристин Лагард**, «мир превратился в подобие пчелиного роя, где отдельных голосов в общем гуле не слышно. Безоглядная

* Ян Голдин (*англ.* Ian Goldin, р. 1955) — уроженец ЮАР, директор Оксфордской школы Мартина, профессор кафедры глобализации и развития Баллиол-колледжа при Оксфордском университете; в прошлом — замдиректора по развитию (2001–2003) и вице-президент (2003–2006) Всемирного банка.

** Кристин Мадлен Одетт Лагард (*фр.* Christine Madeleine Odette Lagarde, урожденная Лалуэтт [Lallouette], р. 1956) — директор-распорядитель Международного валютного фонда (с июля 2011 года); ранее — министр экономики и финансов Франции.

интеграция и всеобщая взаимосвязанность — определяющие приметы нашего времени»²⁶.

Но в то время как мир все более сплетается в единый организм, живем мы по-прежнему разрозненно. Многие крупные организации делятся на подразделения, каждое подразделение — на многочисленные отделы, отделы — на подотделы, и все они не склонны не то что к сотрудничеству, а к элементарному общению между собой. Люди часто живут в «гетто», изолированных друг от друга ментально и социально, разговаривают и сосуществуют исключительно с подобными себе. Во многих странах наблюдается резкая поляризация в политике. Профессии становятся все более узкоспециализированными, что отчасти объясняется все большим усложнением технологий, понятных теперь лишь горстке экспертов.

Можно использовать множество метафорических образов для описания этого чувства разобщенности: прибегают к таким эпитетам, как «гетто», «клетки», «кланы», «котлы», «ящики» и даже «дымоходы». Но для себя я нашла полезной метафору «шахта», как вариант трактовки английского существительного «silo». Слово «silo» этимологически восходит к древнегреческому существительному *σιρός* — «зерновая яма»²⁷. Первоначальное значение сохранилось и до наших дней: в «Оксфордском словаре английского языка»²⁸ читаем, что «silo» — это «высокая башня или яма, используемая в сельском хозяйстве для хранения зерна»²⁹. Однако в середине XX века западные военные приняли это мирное слово на вооружение и стали использовать его для обозначения шахт пусковых установок для стратегических ракет. Наконец, из профессионального военного жаргона понятие «шахты» было позаимствовано консультантами по управлению, придавшими ему еще один новый смысл: «система, процесс, отдел и т. п., работающие в изоляции от остальных» (по определению все того же «Оксфордского словаря»). Более того, в современном деловом английском активно используются и глагол «to silo» (дозировать, размещать в шахте), и прилагательное «silo-ized» (изолированный, разрозненный). Тут самое время сделать критически важное замечание, что слово «silo» может указывать не только на физические барьеры, например между подразделениями организации, но и на барьеры ментальные. Эффект «шахты» — это любое строгое разделение: функций, полномочий и представлений. Оно существует и в нашем сознании, и в социальных группах. Такие барьеры порождают фракционность. Их верные спутники — узость взглядов и косность мышления.

Но эта книга отнюдь не призывает к разрушению вертикально выстроенных отдельных структур. В ней не утверждается, что синдром «шахты» — одно сплошное зло, не предлагается ввести на него мораторий и тем более не содержится призыва к его абсолютному искоренению (хотя и посещает порою искушение призвать к чему-то подобному).

Напротив, начну я с обоснования неизбежной необходимости узкого функционала там, где речь идет об специализированных отделах, проектах и учреждениях. Причина очевидна: окружающий мир сегодня сложен настолько, что человечество не может обойтись без его структурирования, иначе он станет неуправляемым. Более того, возрастающие потоки данных, масштабы организаций и сложность технологий попросту принуждают любую организацию к столь же безостановочному росту и усложнению. А ощущения упорядоченности проще всего достигнуть, разложив идеи, людей и данные по отдельным пространственным, социальным и когнитивным ячейкам. Специализация и профессионализм не зря считаются двигателями прогресса. Ведь еще великий экономист XVIII столетия Адам Смит* сделал наблюдение о социально-экономической пользе разделения труда³⁰. Без него хозяйствование делается неэффективным. Если бы 150 000 сотрудников правительства Нью-Йорка не были разведены по специализированным подразделениям, там царил бы полный хаос. Профессиональный пожарный расчет лучше справится с тушением огня и спасением людей, чем наспех сколоченная из первых встречных команда пожарных-любителей. Так что функциональное деление помогает нам упорядочивать мир, выстраивать нашу жизнь, экономику, институты. Кроме того, оно прививает чувство ответственности.

Но иногда разделение идет во вред. Узкоспециализированные подразделения могут враждовать между собой, нерационально расходовать ресурсы. Изолированные друг от друга управления, отделы и экспертные группы могут не находить общего языка, неохотно делиться друг с другом важной информацией и поэтому упускать из виду опаснейшие факторы риска. Фрагментация функций может приводить к образованию информационных «пробок» и удушению инноваций. Но главное и самое опасное: ограниченность мышления и узость видения, развивающиеся в условиях узкофункционального подхода, могут привести к глупейшим решениям.

* Адам Смит (*англ.* Adam Smith, 1723—1790) — шотландский экономист, философ-этик; один из основоположников современной экономической теории.

В мире вокруг нас примеров таких глупостей полно. Одна из причин мирового финансового кризиса 2008 года, например, заключается в том, что мировая инвестиционно-банковская система настолько фрагментирована, что некому было окинуть ее единым взглядом и увидеть приближение грозы, обусловленной повсеместным аккумулярованием рисков. Огромные финансовые компании имели в своей структуре столь неимоверное количество всевозможных обособленных подразделений, что директора банковских групп, например, не имели ни малейшего представления о делах собственных трейдеров. Но разве в одних только банках дело? Проблема гораздо шире. В 2010 году British Petroleum вынуждена была сообщить миру пренеприятное известие о взрыве нефтяной буровой платформы в Мексиканском заливе. Последовавший разлив нефти вызвал катастрофическое загрязнение океана и бурю гнева у экологов всего мира. Когда же следствие как следует разобралось в причинах случившегося, то вырисовалась до боли знакомая картина. British Petroleum — корпорация транснациональная и, как следствие, сверх всякой меры обремененная всевозможными бюрократическими вертикалями; при этом группы инженеров-технологов различных профилей варятся там каждая в собственном котле. Так вот и вышло, что техническая группа по мониторингу безопасности нефтепромыслов компании работала сама по себе, а инженеры нефтяной платформы на месторождении Макондо — сами по себе. Между собой они до катастрофы вообще никакой связи не поддерживали³¹. Лучше поздно, чем никогда?

Весной 2014 года компания General Motors признала наличие серьезного дефекта замков зажигания, которыми комплектовались ранее выпущенные малолитражные легковые автомобили Chevrolet Cobalt и Pontiac G5, а именно: на полном ходу они могли в любой момент самопроизвольно переключиться в стояночный режим, то есть обесточить и заглушить двигатель и, для полноты ощущений, отключить реле срабатывания подушек безопасности. Компания также признала, что некоторые инженеры-электрики знали о дефекте с 2001 года, как знали и о том, что фактические затраты на его устранение составили бы меньше доллара в пересчете на одну машину. Но никто не потрудился организовать отзыв машин для замены дефектных контактов замков зажигания, а люди так и продолжали гибнуть в вызванных ими авариях, — и все лишь потому, что сообщенная наверх информация о «глючащих» замках зажигания затерялась где-то в недрах одной из неприметных бюрократических структур. Дальше — хуже:

инженеры-разработчики замков зажигания работали практически вне всякого контакта с юридическим отделом, отвечающим за потенциальный ущерб репутации автопроизводителя. Иными словами, General Motors на поверку оказалась разобщена сверху донизу в том смысле, что у персонала там вовсе не было каких-либо внутренних стимулов к налаживанию взаимодействий между структурно-функциональными подразделениями. Подобно банкирам всего мира, подобно инженерам по технике безопасности British Petroleum каждая отдельно взятая группа профессионалов General Motors до последнего стояла на защите собственных групповых интересов — даже под угрозой непоправимого ущерба для компании в целом³². «Нужно нам все-таки изыскать какой-то способ устранить эффект „шахты“», — жаловалась после публикации злополучного разоблачительного доклада Мэри Барра*, только что назначенная на пост гендиректора³³.

Аналогичным образом, когда следствие стало докапываться до реальных причин утраты бдительности ЦРУ и прочими спецслужбами, проморгавшими в 2001 году подготовку чудовищных терактов «Аль-Каиды»**, выяснилось, что каждое управление каждой из спецслужб принципиально (!) не делилось добытыми данными даже со смежными управлениями собственной спецслужбы³⁴. Журналистское расследование причин катастрофического головотяпства при закупке информационно-технологических систем для нужд Национальной системы здравоохранения Великобритании в период с 2008 по 2011 год выявило, опять же, полнейшее отсутствие какого-либо согласования или консультаций между менеджерами информационных систем различных подразделений госзаказчика³⁵. История повторилась чуть ли не один в один в 2013 году в США, когда общественность рвала и метала по поводу сказочных «глюков» только что запущенного администрацией Барака Обамы официального сайта государственных программ социального медицинского страхования healthcare.gov. Хотя каждый

* Мэри Барра (*англ.* Mary Teresa Barra, урожденная Макела [Makela], р. 1961) — гендиректор и председатель правления компании General Motors (с января 2014 года), проработавшая в структуре компании всю жизнь и прошедшая все ступени карьерной лестницы, начиная с рядового инженера. Первая в истории женщина — руководитель крупной автомобилестроительной компании.

** «Аль-Каида» — запрещенная в России международная террористическая организация исламистов ваххабитского направления, взявшая на себя ответственность за террористические акты 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке.

из компьютерщиков, непосредственно занимавшихся разработкой портала и программного обеспечения для него, прекрасно понимал, что сайт еще не готов к приему и обработке заявок от посетителей в режиме реального времени, их голоса попросту не доходили до пропагандистов, развернувших рекламную-политическую кампанию вокруг него. И в Белом доме также были не в курсе технических проблем, да и не вникали в такие тонкости.

Однако один из самых поразительных и, увы, прискорбных примеров разобщенности породила запущенная администрацией Обамы в 2009 году программа помощи ипотечным заемщикам, пострадавшим от недавнего финансового кризиса. Концепция плана выглядела разумной: банкам предлагалось снизить процентную ставку и размер ежемесячного взноса в погашение ипотечного кредита для тех из бедствующих заемщиков, которые соответствуют определенным критериям (скажем, имеют работу). Но всю эту затею подстерегала трагическая ловушка: структура финансово-кредитных организаций оказались настолько фрагментирована, что отделы ипотечного кредитования, предложив заемщикам скидку с ежемесячного взноса в погашение кредита, чаще всего не удосуживались поставить об этом в известность отдел взыскания заложенного имущества. Последствия это имело чудовищные, а именно: находящееся в ипотечном залоге жилье заемщиков, с радостью принявших льготные условия отделов кредитования и исправно погашавших кредит на льготных условиях, нередко изымалось у них в пользу банка отделами взыскания, где ежемесячные недоимки считали злостным нарушением условий договоров кредитования заемщиками. Во всех подобных случаях инициатива Белого дома вместо предполагаемой *помощи* ипотечным заемщикам не принесла им ничего кроме вреда, и все из-за того же — из-за отсутствия горизонтальных коммуникаций между отдельными функциональными подразделениями банка. «Это был какой-то ужас, — объяснялся впоследствии ключевой советник Обамы по финансово-экономическим вопросам Остан Гулсби *. — Никто себе даже представить не мог такой разобщенности в банковских структурах! А она оказалась настолько непреодолимой, что вместо желаемого дала прямо противоположный результат. Полное безумие».

* Остан Дин Гулсби (англ. Austan Dean Goolsbee, р. 1969) — американский экономист, профессор школы бизнеса имени Дэвида Бута при Чикагском университете. Председатель Совета экономических консультантов Белого дома (2010–2011).

КОРМЯЩИЕСЯ НА НИВЕ КУЛЬТУРЫ

Так можно ли как-то избежать подобного «безумия» или, скорее даже, слепоты вследствие разобщенности, вызванной синдромом «шахты»? Эта книга дает однозначный ответ: да, можно.

На ее последующих страницах читатели найдут ряд историй, наглядно демонстрирующих изобилие как опасностей, так и возможностей, связанных с «шахтным» принципом построения организации, на примерах, почерпнутых из государственного, корпоративного и некоммерческого секторов. Повествование делится на две части. В первой части представлены три невыдуманные повести о людях и учреждениях, не сумевших справиться с разобщенностью и (пусть и немного по-разному, но в целом сходным образом) оказавшихся узниками структурной обособленности подразделений и «бункерного» мышления.

Глава 2 повествует о том, как некогда суперпопулярная компания Sony со временем настолько фрагментировалась, что безнадежно проиграла конкурентам в гонке технологических инноваций, из-за чего и пришла в упадок.

В главе 3 рассказывается об одном из крупнейших банков мира, швейцарском UBS, который оказался настолько структурно раздроблен с функционально-организационной точки зрения, что топ-менеджеры не слышали и не могли услышать тиканье бомбы с часовым механизмом, заложенной под здание его финансового благополучия недалекновидными трейдерами, оптом скупавшими ценные бумаги, обеспеченные ненадежными залогами с ипотечного рынка США.

В главе 4 объясняется, каким именно образом узость мышления и обособленность экономистов, работающих в таких местах, как Банк Англии и Федеральная резервная система США, помешали даже ярчайшим умам увидеть, что мировая финансовая система выходит из-под контроля, пока не грянул гром кризиса 2008 года. Во множестве областей профессиональной деятельности, в самых разнообразных учреждениях люди оказываются запертыми в не ими построенных, а доставшихся им по наследству «шахтах», и касается это не только организационной структуры, но и, что еще важнее, характера мышления. Профессиональный конфуз экономистов, не сумевших спрогнозировать кризис 2008 года, — лучшая иллюстрация этой тенденции.

Вторая часть книги оптимистичнее первой, поскольку повествует о попытках людей и учреждений преодолеть узость мышления и разрушить «шахтное» построение и организации, и жизни в целом.

Из главы 5 вы узнаете историю одного компьютерного профи из Чикаго, решившего коренным образом сменить направление своей карьеры и совершившего головокружительный прыжок через все профессиональные барьеры прямо в недра Департамента полиции Чикаго.

Глава 6 посвящена социальной сети Facebook и объясняет, как ей удалось избежать опасности превращения в очередной образчик жестко структурированной компании благодаря захватывающему дух экспериментированию в области внутриорганизационной социальной инженерии. Этот рассказ можно считать отличным контрпримером повествованию о Sony, не в последнюю очередь по той причине, что сотрудники Facebook занялись экспериментами по демонтажу департаментализации у себя в организации *специально* для того, чтобы не повторить прискорбный путь Sony или других компаний-гигантов типа Microsoft.

В главе 7 объясняется, как врачи Кливлендской клиники, этого медицинского центра-гиганта, подошли к борьбе с проклятием «шахтного» принципа построения организации совсем с другой стороны, используя весьма оригинальный тактический прием: врачам-специалистам было предложено вдумчиво осмыслить свое видение и классификацию мира и предложить по несколько альтернативных таксономических моделей. В результате вместо бездумного согласия с общепринятой в медицине системой классификации каждый из этих врачей полностью перетряхнул свою собственную классификационную модель. В этом смысле глава 7 служит контрапунктом главы 4 (о горе-экономистах), поскольку и медиков, и экономистов, и вообще любое узкопрофессиональное сообщество преследует одна и та же проблема: будучи экспертами в своей узкой специализации, они *не задумываются* об общем устройстве мира и, соответственно, не имеют в голове собственной стройной, структурированной модели мироздания, а слепо полагаются на устоявшуюся в их профессии таксономию, которую считают априори безошибочной.

В главе 8 мы переложим руль на другой борт и пойдем новым галсом, чтобы ознакомиться с историей хедж-фонда Blue Mountain Capital, занимающегося не чем иным, как извлечением выгоды из ситуации, созданной жесткостью и централизованностью, свойственной их клиентам из инвестиционно-банковской сферы. Это уже прямая иллюстрация ключевых постулатов данной книги: уозость мышления одного человека — шанс для другого; убытки одного учреждения — прибыль для другого. Короче, рассказ о Blue Mountain служит хорошим контрастом печальной истории UBS и других

крупных банков и показывает, как люди, имеющие желание выработать общий взгляд на вещи, взглянуть на бесчисленное множество «шахт» отстраненно, могут получить большие преимущества перед конкурентами и извлечь из них выгоду. Вообще, борцам с разобщенностью свойственен инновационный подход. У них наметанный глаз на новые выгодные возможности для бизнеса. Так почему бы ушлым борцам с разобщенностью не делать на этом своем умении прибыльный бизнес?

Предлагаемые вниманию читателей истории не претендуют на исчерпывающее описание проблемы. Мне известно великое множество иных примеров, которые можно было бы с равным успехом выбрать в качестве иллюстраций опасностей и ловушек, таящихся в «шахтном» принципе построения управленческого процесса. Но я поместила в фокус внимания именно эти восемь конкретных историй, чтобы максимально спрямить ход повествования и упростить восприятие его сюжетной канвы. Важно подчеркнуть, однако, что ни одну из восьми рассказанных здесь историй не следует трактовать в качестве законченного примера стопроцентного «успеха» или «провала», поскольку в них, как в стоп-кадре, зафиксировано лишь текущее положение дел, а сами ситуации в реальной жизни продолжают развиваться. Опасности, сопряженные с внутриорганизационной разобщенностью, невозможно преодолеть раз и навсегда. Нескончаемая битва с эффектом «шахты» не имеет завершения хотя бы потому, что окружающий мир непрерывно меняется и толкает нас при этом в двух диаметрально противоположных направлениях. Чтобы функционировать во все усложняющемся мире, нам не обойтись без узкоспециализированных групп экспертов. Но *одновременно* нам нужно и связное, гибкое видение жизни. Чтобы совладать с эффектом «шахты», нужно двигаться вперед, искусно балансируя на тонкой грани между двумя этими противоположностями. Трудная задача.

Как с ней справиться? Для начала признать сам факт существования проблемы структурно-функциональной разобщенности и попытаться трезво осмыслить ее последствия. Анализ и обсуждение синдрома «шахты», по моему убеждению, следует вести в рамках моделей, предлагаемых социальной антропологией*. Кажалось бы, это далеко не первая научная дисциплина,

* Здесь и далее термины «социальная антропология», «культурная антропология» и «социальная культурология» (и производные от них понятия) используются, по сути, как взаимозаменяемые синонимы.

приходящая на ум, когда задумываешься о проблеме специализации в профессии, узкого функционала в организации и формирования менталитета личности. Напротив, авторы предыдущих исследований на эту тему, как правило, опирались на человеческий опыт и знания в двух совершенно иных областях: теории управления и организации, призванной оптимизировать работу наших учреждений, и/или психологии, занимающейся изучением разума и поведения человека. Однако эффект «шахты» — феномен прежде всего социально-культурологический.

Разобщенность возникает везде, где социальные группы и организации условливаются классифицировать мир и происходящее в нем строго определенным образом. Иногда такие системы классификации прописываются в явной форме. Например, в правительстве Нью-Йорка имеются четкая иерархия чиновников, формальная структура организации городских управлений и муниципальных служб и строго предписанный порядок взаимодействия между ними, включая субординацию в рамках установленной иерархии. Однако зачастую естественно используемые нами способы классификации мира *нигде* официально не определены и не закреплены. Они сложились как бы сами собой, выкристаллизовались из плотно слежавшихся многолетних отложений и наслоений правил, традиций и общепринятых норм — и впитаны нами из окружающей действительности как нечто само собой разумеющееся, часто без малейшей попытки их критического осмысления. Иными словами, мы склонны классифицировать мир, в его наиболее значимых проявлениях, по схемам, унаследованным нами от культуры, которая нас воспитала. И эти схемы живут в нас где-то на границе между сознательным и бессознательным, инстинктивным. Шаблонные представления о мире кажутся нам настолько же естественными, насколько «нормальной» представляется нам наша культура. До такой степени, что мы их вовсе перестаем замечать, а следом напрочь забываем и о том факте, что именно заложенные в нас формальные и неформальные системы классификации определяют нашу реакцию на события внешнего мира.

Культурная антропология, однако же, уже больше столетия занимается пристальным изучением вопросов формирования и эволюции подобных систем классификации. Дело в том, что антропологи давно поняли: процесс классификации является основополагающим для становления человеческой культуры; более того, культура любого человеческого сообщества, по сути, определяется совокупностью доминирующих в нем таксономических

классификаций. Иногда антропологи изучают такие социокультурные кодексы на примерах обособленных от западного мира сообществ. Ведь, действительно, в современной популярной культуре наибольшей известностью пользуются именно антропологи — исследователи экзотических, с точки зрения современного западного человека, культур, в частности: Маргарет Мид (взросление и раннее начало свободной половой жизни на Самоа), Франц Боас (культура и обычаи эскимосов), Клод Леви-Стросс (мифы индейцев бассейна Амазонки), Клиффорд Гирц (ритуальные петушинные бои на острове Ява) и им подобные*. Но отнюдь не все антропологи работают в таком отрыве от контекста западной цивилизации. Напротив, многие современные антропологи стремятся именно к познанию закономерностей формирования культурных кодексов в условиях современного индустриального и постиндустриального мира, определяющих коллективное самосознание человеческих сообществ XXI века. «Антропологов, согласен, можно называть кормящимися на ниве культуры, но не в традиционном смысле, в котором принято употреблять это словосочетание, — считает британский антрополог Стивен Хью-Джонс**. — Для антропологов „культура“ — это не совокупность эстетических или интеллектуальных аспектов цивилизации; для нас это совокупность общепринятых идей, представлений и практических норм, сложившихся в том или ином человеческом сообществе»³⁶. В этом смысле культурная антропология — это наука, позволяющая пролить свет

* Маргарет Мид (*англ.* Margaret Mead, 1901–1978) — американский культурный антрополог, ученица Франца Боаса (*нем.* Franz Boas, 1858–1942), американского антрополога и лингвиста немецкого происхождения, «отца современной антропологии».

Клод Леви-Стросс (*фр.* Claude Lévi-Strauss, 1908–2009) — выдающийся французский этнолог, социолог, этнограф, философ и культуролог, основоположник структурной антропологии, автор теории инцеста как одной из концепций происхождения права и государства, исследователь систем родства, мифологии и фольклора.

Клиффорд Гирц (*англ.* Clifford James Geertz, 1926–2006) — американский антрополог и социолог, основоположник интерпретационной антропологии, занимающейся сравнительным анализом культур и их влиянием на человеческое восприятие.

** Стивен Хью-Джонс (*англ.* Stephen Hugh-Jones, р. 1945) — ведущий научный сотрудник кафедры социальной антропологии и почетный член ученого совета Королевского колледжа Кембриджского университета; занимается исследованиями роли космологических представлений в системах мышления, структурно-лингвистической социологией, взаимоотношениями человека с животными и растениями, сравнительной антропологией Амазонии, Тибета и Бутана.

на то, как мы классифицируем мир и выстраиваем в своем сознании вертикаль дифференцированных структур.

Но прежде чем перейти к обещанным историям о том, как одни учреждения уступили, а другие взяли верх в борьбе за верховенство с собственными наглухо разграниченными иерархическими структурами, начнем с отступления от темы и совершим небольшой экскурс в историю. Глава 1 помогает понять, чем полезна антропология в плане осмысления современного мира и свойственного ему синдрома «шахты», на примере рассказа о жизненном пути французского социолога и антрополога Пьера Бурдьё*. Главное в своей жизни исследование Бурдьё проводил в Алжире, на фоне ужасов гражданской войны**. Позже, однако, ученый сместил акцент своих исследований с этнологии на социальную антропологию и опубликовал ряд провокационных аналитических исследований различных социокультурных и политических аспектов жизни Франции и западного мира в целом. На первый взгляд, это напрямую не связано с обещанными мною рассказами о переусложненной организационной структуре современных учреждений (поэтому желающие сразу приступить к ознакомлению с историями успехов и неудач на фронтах борьбы организаций с внутренней структурной разобщенностью могут начать чтение с главы 2). Однако исследование Бурдьё хорошо иллюстрирует некоторые определяющие достоинства методов культурной антропологии, которые бывает полезно использовать в качестве лупы, даже если сами себя вы в качестве «антрополога» не позиционируете. Антропологический подход позволяет рассмотреть много внешне незаметных деталей даже (или особенно?) в таких местах, как система управления городским хозяйством (правительство Нью-Йорка), крупные коммерческие (UBS) и государственные (Банк Англии) банки, а также транснациональные корпорации (Sony).

* Пьер Бурдьё (*фр.* Pierre Bourdieu, 1930–2002) — французский социолог, антрополог, этнолог, философ и политический публицист, один из наиболее влиятельных социологов XX века; большое внимание уделял изучению механизмов воспроизводства социальных иерархий.

** Гражданская война в Алжире между правительством и исламистскими группировками разгорелась в 1991 году и завершилась лишь в 2002 году поражением исламистов. Жертвами этого затяжного вооруженного противостояния стали, по различным оценкам, от 44 до 200 тысяч человек.