


Гуманократия

Как сделать компанию такой же удивительной,
как люди в ней



Одна из лучших книг о стратегии
2020 года по версии strategy+business

Бестселлер The Wall Street Journal

Издание вошло в список лучших
бизнес-книг 2020 года в номинации
«Выбор критиков» The Financial Times

Основная идея

Во время беспрецедентных по глубине и скорости изменений нам необходимы организации, в которых люди раскрывали бы лучшее, что в них есть, проявляли креативность, инициативность, создавали инновации. Однако для этого нужно кардинально изменить устройство современных компаний: перейти от бюрократии к ориентированности на людей, то есть гуманократии.



Гэри Хемел – сооснователь Management Lab, компании, разрабатывающей инновационные управленческие технологии и инструменты. Автор ряда известных книг, среди которых «Будущее менеджмента» (лучшая книга 2007 года по версии Amazon). Издание The Wall Street Journal назвало его самым влиятельным мыслителем в области бизнеса, а The Financial Times – непревзойденным новатором в сфере менеджмента.

Микеле Занини – сооснователь Management Lab. Ранее был ассоциированным партнером в консалтинговой компании McKinsey&Company.



Опасности бюрократии

Как бы вы относились к работе, если бы могли сами формировать ее структуру, команда могла самостоятельно определять свои цели, а отчетывались бы вы скорее перед коллегами, нежели перед руководителем? Если бы не сталкивались с ограничениями в виде бесполезных правил и бюрократических препон, не должны были обдумывать каждое слово, чтобы не вызвать недовольство кого-то? И если бы получали зарплату, уровень которой зависел от вашего профессионализма и способностей, а не от места в организационной иерархии?

Авторы уверены, что если бы все это стало реальностью, то работа вообще не воспринималась бы как работа. Однако ситуация у большинства организаций совершенно иная. В рабочей среде доминирует унылое единообразие, сотрудники функционируют в узких рамках отведенных им ролей, а предпринимательский дух убивается. Главной причиной таких проблем является бюрократия и ее воплощения: авторитарные властные структуры и правила, душащие инициативность.

В ходе опроса, в котором приняли участие более 10 тысяч респондентов из разных отраслей, авторы выявили следующее:

- в среднем организация имеет шесть уровней управления; если структура с численностью персонала не менее 5 тысяч человек – восемь и более уровней;
- около 27% рабочего времени респонденты тратят на составление отчетов, подготовку

документации, взаимодействие с представителями иных функций. По мнению опрошенных, значительная часть таких задач не несет никакой или почти никакой ценности;

- 79% респондентов из крупных организаций отметили, что бюрократические процессы в значительной степени замедляют принятие решений;
- более 75% сотрудников крупных компаний заявили, что их способность влиять на планирование своей работы крайне мала или ограничена. Только 25% респондентов отметили, что сотрудников всегда или часто привлекают к разработке программ внедрения изменений;
- 75% респондентов указали на то, что отношение к новым идеям в их организациях безразличное, скептическое или открыто враждебное;
- 62% опрошенных считают, что «политические» навыки всегда или почти всегда влияют на продвижение. В крупных организациях эта цифра достигает 75%.

Бюрократия неумножима?

В 1988 году Питер Друкер высказал предположение, что через 20 лет в среднестатистической организации количество иерархических уровней уменьшится вдвое, а численность управленцев сократится на две трети. Однако с 1984-го менеджеров и администраторов в американских компаниях стало в два раза больше, в то время как занятость в других сфе-

Пять основных мыслей

1

Отличительная особенность бюрократии – ее способность к самовоспроизведению. Как только численность сотрудников компании достигает 200–300 человек, темпы роста бюрократии начинают превышать темпы роста бизнеса.

2

В основе проблемы бюрократии лежит присущее человеческой природе стремление к власти. Главной причиной провала множества инициатив является нежелание управленцев оставаться без власти.

3

Многие люди возлагают надежды на технологии, которые якобы способны трансформировать традиционную бюрократию в более гибкую сетевую структуру. Однако пока этого не произошло. Более того, поскольку технологии создают новые возможности для контроля, следует ожидать, что бюрократия станет еще опаснее.

4

Чтобы стать более инновационными, адаптивными и вдохновляющими, организации должны воссоздать себя на кардинально новых, ориентированных на людей принципах гуманократии.

5

Хотя в свое время бюрократия задумывалась как система, предполагающая продвижение самых достойных, современные организации редко приближаются к этому идеалу. Решение проблемы может состоять во внедрении в компаниях принципов меритократии.

рах деятельности увеличилась на 44%. Кроме того, авторы указывают на закономерность: как только численность сотрудников достигает 200–300 человек, бюрократия начинает разрастаться быстрее, чем сама организация.

Анализируя причины тяги бюрократии к «размножению», стоит обратить внимание на такие моменты:

- поскольку в бюрократической системе объем власти и объем вознаграждения являются производными численности персонала и сумм бюджета, никто никогда по доброй воле не согласится уменьшить размеры своей «империи»;
- администраторы и управленцы оправдывают свое существование, формируя всевозможные правила и положения, которые редко содержат примечания о сроках прекращения действия этих документов; в итоге число бюрократических «затворов» постоянно увеличивается;
- для реализации каждой очередной масштабной инициативы создаются новые управленческие должности, которые, как правило, из временных превращаются в постоянные;
- с каждым очередным кризисом все больше власти сосредотачивается в центре;
- по мере усиления бюрократии влияние тех, кто может ей противостоять, ослабевает.

Впрочем, как отмечают авторы, по своей сути проблема бюрократии не организационная. В ее основе лежит присущее человеческой природе стремление к власти. Власть необходима нам, чтобы иметь возможность управлять своей жизнью. Однако точно так же, как и пристрастие к еде, алкоголю и сексу, она может порабощать. В исследовании, которое Хемел и Занини проводили для Harvard Business Review, респонденты утверждали, что существенным препятствием для уменьшения бюрократии является нежелание руководителей отказаться от власти.

По словам авторов, бюрократия может проявить в людях все худшее, что в них есть. И не важно, о ком идет речь: о мелком функ-

ционере, ревностно внедряющем какое-то глупое правило, или о руководителе организации с раздутым самолюбием.

Попытки побороть систему

На протяжении десятилетий люди предпринимали попытки демонтировать бюрократию. Одна из них основывалась на концепции социотехнических систем (STS), разработанной британским психологом Эриком Тристом. Она базируется на постулате о том, что органичное слияние «человеческих» и технических аспектов трудового процесса позволяет повысить продуктивность всех аспектов функционирования организации. Реализация идеи предполагала кардинальное изменение организационной структуры: ее основой должны были стать небольшие самоуправляющиеся команды.

В 60–70-х годах эту идею пытались воплотить компании Procter&Gamble, Shell и Volvo. Но дальше всех продвинулась General Foods. Она решила построить систему управления новым заводом в городе Топика (Канзас) на принципах STS.

В итоге предприятие стало эталонным во всех аспектах деятельности General Foods. Однако эта практика так и не получила распространения в компании. Один из первых советников General Foods гарвардский профессор Ричард Уолтон возложил вину за неудачу на управленцев. «Успех завода создал угрозу для менеджеров, чей управленческий стиль ос-

В основе бюрократии лежит присущее человеку стремление к власти

новывался на противоположных принципах... Кроме того, многие руководители высшего звена просто не смогли понять суть STS», – написал он. А один руководитель предприятия сказал в своем интервью 1977 года: «Почти с самого начала мы оказались под давлением, и

не потому, что система не работала, – главной причиной была власть».

Подходы вроде agile, lean startup и другие призваны создать максимально облегченную систему управления. Немалые надежды тут возлагаются на технологию, способную трансформировать традиционную иерархию в более гибкую сетевую структуру. Однако, как отмечают авторы, пока использование организациями различных коллаборативных систем мало способствует как уменьшению в них иерархических уровней, так и демократизации управленческого процесса в целом.

Сейчас инструменты вроде Microsoft Teams, Slack и Yammer способствуют повышению эффективности и скорости выполнения работы. И хотя они могли бы привести принципы краудсорсинга в процессы разработки стратегии, распределения капитала, назначения руководителей, управления изменениями – в реальных компаниях это происходит редко.

Более того, технологические инновации позволяют осуществлять чуть ли не ежесекундный контроль за каждым шагом сотрудников. А если учесть неуклонное увеличение численности «бюрократического класса» и непреодолимое желание большинства управленцев контролировать все, возникает вопрос: к чему это может привести? По словам авторов, распространение цифровых технологий дает еще больше оснований опасаться роста бюрократии.

Гуманократия в действии

Постбюрократическое будущее не является корпоративной утопией. Есть примеры организаций, сумевших выйти за рамки ортодоксального мышления и выстроить систему управления на принципах гуманократии. Одна из них – Nucor.

Это самая диверсифицированная сталелитейная компания на североамериканском континенте, стабильно превосходящая конкурентов по прибыльности и другим показателям, в том числе по возврату на капитал. Такие результаты являются продуктом культуры, в которой доминирует инновационность, а вклад сотрудника ценится больше, чем его ранг.

Бывший гендиректор Nucor Кен Айверсон в книге «Простой разговор: уроки “белой

вороны”» (Plain Talk: Lessons from a Business Maverick) написал: «Большинство современных корпораций основывались как организации командно-административного типа... К примеру, основатели сталелитейных предприятий в основном исходили из того, что “гений” организации почти исключительно обитает в рядах ее управленцев... Мы же, напротив, создавали Nucor, руководствуясь допущением о том, что большая часть “гениальности” нашей организации сосредоточена в людях, которые непосредственно выполняют работу. С самого начала бизнес выстраивался так, чтобы сотрудники имели возможность указывать менеджменту путь к кажущимся недостижимыми целям».

Система управления Nucor построена на следующих принципах:

1. Свобода и ответственность. Nucor – децентрализованная компания, фактически являющаяся конфедерацией из 75 подразделений, состоящих из одного-двух предприятий, каждое из которых – это не просто производственные мощности, а бизнес полного цикла. Подразделения самостоятельно принимают решения, в частности, о закупках, производстве тех или иных продуктов, штатном расписании. Также в сфере их ответственности находятся вопросы формирования спроса на продукты путем привлечения и удержания клиентов.

В Nucor нет централизованных функций – R&D, маркетинга, стратегического планирования, безопасности труда, закупок. В штаб-квартире компании работают 100 человек. Уровнем ниже генерального директора находится только одна должность – финансовый директор. Во всей компании количество менеджеров и директоров (без супервайзеров команд) составляет 2% от численности всего персонала (в четыре раза меньше, чем в целом по отрасли).

Общие и административные расходы Nucor составляют 3% от ее доходов (примерно на 50% меньше, чем у конкурентов). В компании нет корпоративных автомобилей, самолетов, а некоторые из льгот (в частности, стипендиальная программа) доступны только для обычных сотрудников.

2. Награда за продуктивность. Сумма базовой зарплаты в компании составляет 75% от

Принципы концепции социотехнических систем (STS)



среднеотраслевого значения, но если производительность команды достигает определенного порога – выплачивается еженедельная премия. Таким образом, чтобы увеличить размер бонуса, команда должна произвести больше стали. Для этого необходимо находить новые способы снизить издержки и ускорить выполнение операций. Премия выплачивается не отдельным сотрудникам, а целой команде, как правило, состоящей из 20–30 операторов, совместно отвечающих за определенный процесс. «Если на каком-то участке что-то случается, это тянет всех нас вниз, поэтому все бросаются исправлять ситуацию. Чья-то проблема – это моя проблема», – заметил сотрудник компании.

3. Подотчетность наоборот. В Nucor сотрудники принимают непосредственное участие в процессе назначения супервайзеров и менеджеров. Также они оценивают своих руководителей. Представители штаб-квартиры регулярно посещают предприятия. Как правило, мероприятие начинается в обеденное время и продолжается до тех пор, пока сотрудники не решат, что пора «закругляться».

4. Наем. Nucor предлагает работу «на всю жизнь». Поэтому, нанимая людей, исходит из того, что на протяжении карьеры им придет-

ся постоянно осваивать новые навыки. Значит, одним из главных критериев отбора является обучаемость. На первом этапе кандидаты проходят тест, оценивающий навыки решения проблем, далее – беседуют с психологом. А итоговое решение принимают члены команды. Во время часового интервью они задают своему потенциальному коллеге примерно такие вопросы:

- Что из того, что вас увлекает, служит источником мотивации в работе?
- Опишите процесс освоения какого-то нового навыка. Как вы к этому подошли?
- Расскажите о ситуации, когда вы совершили ошибку в работе. Как вы ее исправляли?
- Что бы вы делали, если бы оказалось, что вы сильно раздражаете кого-то из коллег?

5. Принятие финансовых решений. Производственные команды имеют беспрецедентную для отрасли степень финансовой автономии. Члены группы могут, не консультируясь с руководителями предприятия, принимать решение о закупках на десятки тысяч долларов.

6. Общение с клиентами. Если в большинстве промышленных компаний встречи с клиентами – это прерогатива продавцов или сервисного персонала, то в Nucor с клиентами

Стоит задуматься

На чем вы **основываетесь**, принимая решение о продвижении сотрудника?

1

Насколько **эффективен** процесс принятия решений в вашей организации?

2

Сколько **уровней** управления в вашей организации и целесообразны ли они?

3

Следует сделать

Опросить менеджеров и понять, сколько времени они тратят на бесполезную, по их мнению, работу.

1

Составить список препятствий, которые нужно устранить для повышения эффективности принятия решений.

2

Собрать мнение подчиненных о том, как можно было бы внедрять в компании принципы меритократии, выбрать одну-две идеи и использовать их.

3

общаются все сотрудники производственных групп. Например, группа целый день проводит на предприятии автопроизводителя, где задает такие вопросы: как наша сталь поддается обработке на вашем оборудовании? Каков результат в сравнении с продуктами наших конкурентов? Что мы можем улучшить?

В ходе таких разговоров возникают сотни новых идей, а также формируются отношения, позволяющие в будущем оперативно решать проблемы.

7. Надежность рабочего места. В Nucor нет практики сокращения сотрудников, что достаточно необычно для отрасли, в которой с 2000 года по 2008-й уволили 40% персонала. Если объемы заказов уменьшаются, то сокращается продолжительность рабочей недели (что может сказываться на размере премии). Если закрывается завод или сокращаются объемы производства – сотрудникам предлагают работу на других предприятиях. Таким образом компания придерживается своего обязательства: «хорошо выполняешь свою работу сегодня – будешь иметь ее завтра». Nucor пришлось сократить немного сотрудников только в 2008-м (с момента основания компании в 1969 году это был единственный год, когда она понесла убытки).

ДНК гуманоκραтии

Хэмел и Занини на протяжении десятилетий помогали многим компаниям развивать инновационную деятельность. Типичный проект выглядел так. В течение нескольких недель разрабатывалась концепция решения, привлекались спонсоры, формировались команды. Следующие недели посвящались обучению, мозговым штурмам и коучингу, а далее несколько месяцев уходило на создание и тестирование новых бизнес-решений.

И вот, наконец, новаторские продукты выводились на рынок, генерируя прибыль. Однако когда через пару лет авторы приходили в организацию, то неизменно обнаруживали, что поток инноваций иссяк. Бюрократы вновь брали контроль в свои руки, и рост останавливался. То есть инновационные инструменты оказывались несовместимыми с базовым устройством системы.

Таким образом, чтобы стать более инновационными, адаптивными и вдохновляющими, организации должны воссоздавать себя на кардинально новых, ориентированных на людей принципах, инкорпорированных в каждую структуру, систему, процесс или подход. Авторы описывают базовые принципы, которые вместе формируют геном гуманократии. Среди них – совладение, привитие рыночных принципов внутри компании и утверждение в ней меритократии.

Фактор совладения

Нередко, стремясь развить в себе гибкость, адаптивность и инновационность, крупные компании внедряют элементы предпринимательской культуры. Это не всегда удается, и одна из главных причин – в таких инициативах не учитывается, что основой предпринимательства является ощущение себя собственником.

Чтобы преодолеть это ограничение, в некоторых компаниях действуют программы участия персонала в прибыли. К примеру, Nucor ежегодно вкладывает в такую программу 10% прибыли до налогообложения. В 2018 году компания выплатила персоналу \$308 млн, или \$12 тыс. на каждого сотрудника. Небольшая часть суммы выплачивается наличными, а ее основная часть зачисляется на пенсионный счет человека.

Фактор рынка

Инвестиционные решения более эффективны, если основываются на коммерческой, а не политической логике. Бизнесы функционируют продуктивнее, если в них не вливаются государственные средства. Потребители получают больше преимуществ, если рынки открыты для всех игроков. Таковы некоторые основные принципы, которые Адам Смит обобщил в своей метафоре «невидимая рука рынка». Однако, соглашаясь с тезисами Смита и считая себя приверженцами свободного рынка, большинство руководителей мало склонны менять идеологию и устройство своих организаций, в основном функционирующих по принципам командно-административной экономики.

Рынки способны интегрировать огромное количество информации и выражать это

Система управления Nucor по принципам гуманократии



в некоем показателе. К примеру, цена акций Google отражает всю известную инвесторам на данный момент информацию о том, что может повлиять на будущую прибыльность компании. Но если при определении стоимости акций никто не основывается только на мнении узкой группы экспертов, то современные организации в принятии важнейших решений по-прежнему полагаются на знания и допущения немногочисленной группы руководителей.

При этом, как отмечают авторы, бюрократической системе присуща закономерность: чем более важным является решение – тем меньше людей могут его оспорить. Непререкаемая «мудрость» первых лиц может обходиться компаниям очень дорого. Так, в свое время глава Intel Пол Отеллини упустил возможность изготавливать чипы для iPhone. «Мы недооценили потенциал устройства в сотни раз», – сказал он через десять лет после принятия этого

провального решения. Вероятно, выбор Отеллини был бы другим, если бы он обратился к «коллективному разуму» – поинтересовался бы мнением обычных сотрудников, в первую очередь молодых инженеров.

В традиционной бюрократии для реализации чаще всего отбираются идеи, одобренные высшим руководством. При этом многие перспективные замыслы могут либо не попасть в поле зрения топ-менеджеров, либо отвергаться ими. Напротив, компания IBM в течение десятилетий реализует проекты, где решения об инвестициях в ту или иную разработку принимают по принципам краудсорсинга.

В 2013 году была запущена платформа iFundIT. Каждый из 20 тысяч сотрудников компании, занятых в IT-сфере, получил по 2 тысячи виртуальных денег, которые мог вложить в наиболее перспективный, по его мнению, проект. Если совокупная сумма инвестиций составляла не менее \$25 тысяч, проект отбирался для

реализации. Время от представления идеи до ее воплощения в конкретном продукте – один месяц.

Существуют организации, управление которыми практически полностью строится на рыночных принципах. Среди них Morning Star – лидер мирового рынка переработки томатов. В компании всего два иерархических уровня. Первый представлен ее президентом Кристофером Руфером, второй – всеми остальными. Менеджеров в компании нет. Ежегодно 500 ее сотрудников подписывают с коллегами контракты, в которых детально изложены обязанности и критерии оценки. К примеру, для оценки результативности сотрудников, работающих на складах, используются следующие показатели: среднее время загрузки грузовика, процент грузов, отправленный за единицу времени, количество жалоб клиентов и расходы на содержание склада в пересчете на одну тонну отгруженной продукции. Вся информация прозрачна и доступна.

Фактор меритократии

Цель гуманократии – создать среду, в которой люди могли бы реализовывать свой потенциал и добиваться успеха, независимо от социального статуса и наличия нужных связей. В свое время бюрократия задумывалась как средство преодоления nepотизма, доминирования «старших по цеху» и классового неравенства. Одним из первых прорывных нововведений стало внедрение в прусской армии в начале XIX века (после поражения в войне с Наполеоном) конкурентного отборочного процесса при назначении офицерами. Ранее офицерами могли становиться только представители аристократии, однако, как оказалось, наличие дворянского титула плохо коррелировало с полководческим талантом.

Хотя в теории бюрократия – это система, предполагающая продвижение самых достойных, в реальности современные организации редко приближаются к этому идеалу. Так, в одном опросе 75% управленцев указали, что в решениях о продвижении, принимавшихся в их организациях, присутствовал фаворитизм; 94% – что политика, призванная искоренить фаворитизм, оказалась неэффективной; а 84%

отметили плохое качество кадровых решений, принятых на основе фаворитизма.

Одним из элементов создания меритократии является переход к «природной динамичной иерархии». В этом случае власть не является позиционной – ее наличие или отсутствие у человека зависит от его компетентности и результативности. Например, в компании W. L. Gore действует принцип: подчинение может быть только добровольным. Ни у кого нет полномочий отдавать распоряжения – можно только убеждать, доказывать, аргументировать... Как сказал один из сотрудников в разговоре с авторами: «Если вы созываете совещание, и на него никто не приходит, то, вероятно, вы не являетесь лидером – здесь никто не обязан ходить на совещания».

Чтобы начать внедрение основ меритократии, авторы рекомендуют:

- попросить нескольких коллег оценить продуктивность вашей работы и спросить их – что вы можете улучшить в своей деятельности. Обеспечить доступность этой информации и предложить другим руководителям последовать вашему примеру;
- сделать так, чтобы компетентность и продуктивность сотрудника оценивалась не менеджерами, а его коллегами (не менее пяти человек);
- при принятии решений о найме/продвижении человека придавать наибольший вес мнению его коллег;
- если возможно, «привязать» сумму компенсации не к должности сотрудника, а к оцениванию его коллегами;
- структурировать процесс принятия решений так, чтобы наибольшую значимость в нем имел не фактор позиционной власти, а фактор компетентности;
- предоставить сотрудникам право инициировать увольнение некомпетентных руководителей;
- создавать возможности для профессионального роста сотрудников (ротация ролей, программы управленческого развития для операционного персонала и т. д.).

Все это поможет компании стать на несколько шагов ближе к гуманократии ●●