


Гуманократія

Як зробити компанію такою ж дивовижною,
як і люди в ній



Одна з найкращих книг 2020 року
про стратегію за версією
strategy+business

Бестселер The Wall Street Journal

Видання увійшло до списку
найкращих бізнес-книг 2020 року
в номінації «Вибір критиків»
The Financial Times

Основна ідея

Під час безпрецедентних за глибиною і швидкістю змін нам потрібні організації, в яких люди розкривали б найкраще, що в них є, проявляли креативність, ініціативність, створювали інновації. Але для цього потрібно кардинально змінити устрій сучасних компаній – перейти від бюрократії до орієнтованості на людей, тобто гуманократії.



Гері Гемел – співзасновник Management Lab, компанії, що розробляє інноваційні управлінські технології та інструменти. Автор низки відомих книг, зокрема «Майбутнього менеджменту» (найкраща книга 2007 року за версією Amazon). Видання The Wall Street Journal назвало його найвпливовішим мислителем у сфері бізнесу, а The Financial Times – неперевершеним новатором у сфері менеджменту.

Мікеле Заніні – співзасновник Management Lab. Раніше був асоційованим партнером у консалтинговій компанії McKinsey&Company.



Небезпеки бюрократії

Як би ви ставилися до роботи, якби могли самі формувати її структуру, команда могла самостійно визначати свої цілі, а звітували б ви радше перед колегами, ніж перед керівником? Якби не стикалися з обмеженнями у вигляді непотрібних правил і бюрократичних перепон, не мали б обмірковувати кожне слово, щоб не викликати невдоволення у когось? І якби отримували зарплату, рівень якої залежав від вашого професіоналізму і здібностей, а не від місця в організаційній ієрархії?

Автори переконані, що якби все це стало реальністю, то робота взагалі не сприймалася б як робота. Однак ситуація у більшості організацій зовсім інша. У робочому середовищі панує сумна одноманітність, працівники функціонують у вузьких межах відведених їм ролей, а підприємницький дух убивається. Головна причина таких проблем – бюрократія та її втілення: авторитарні владні структури і правила, що придушують ініціативність.

Під час опитування, в якому взяли участь понад 10 тис. респондентів з різних галузей, автори виявили таке:

- у середньому організація має шість рівнів управління; якщо структура з чисельністю персоналу понад 5 тис. осіб – вісім і більше;
- майже 27% робочого часу респондентів припадає на складання звітів, підготовку документації, взаємодію з представниками інших функцій. На думку опи-

таних, значна частина таких завдань не має ніякої або майже ніякої цінності;

- 79% респондентів із великих організацій зазначили, що бюрократичні процеси значною мірою уповільнюють прийняття рішень;
- понад 75% працівників великих компаній заявили, що їхня здатність впливати на планування своєї роботи вкрай мала або обмежена. Тільки 25% респондентів зазначили, що працівників завжди або часто залучають до розроблення програм впровадження змін;
- 75% респондентів вказали, що ставлення до нових ідей в їхніх організаціях байдуже, скептичне або відкрито вороже;
- 62% опитаних вважають, що «політичні» навички завжди або майже завжди впливають на просування. У великих організаціях ця цифра сягає 75%.

Бюрократія незнищенна?

У 1988 році Пітер Друкер висловив припущення: через 20 років у середньостатистичній організації кількість ієрархічних рівнів зменшиться вдвічі, а чисельність управлінців скоротиться на дві третини. Але з 1984 року менеджерів та адміністраторів в американських компаніях стало вдвічі більше, водночас зайнятість в інших сферах діяльності збільшилася на 44%. Крім того, автори вказують на закономірність: щойно чисельність працівників сягає

П'ять основних думок

1

Відмінна риса бюрократії – її здатність до самовідтворення. Щойно чисельність працівників компанії сягає 200-300 осіб, темпи зростання бюрократії починають перевищувати темпи зростання бізнесу.

2

В основі проблеми бюрократії лежить властиве людській природі прагнення до влади. Головна причина провалу безлічі ініціатив – небажання управлінців залишатися без влади.

3

Багато людей покладають надії на технології, які нібито здатні трансформувати традиційну бюрократію в більш гнучку мережеву структуру. Однак наразі цього не сталося. Ба більше, оскільки технології створюють нові можливості для контролю, варто очікувати, що бюрократія стане ще небезпечнішою.

4

Щоб стати більш інноваційними, адаптивними і надихаючими, організації повинні наново створити себе за кардинально новими, орієнтованими на людей принципами гуманократії.

5

Хоча свого часу бюрократія замислювалася як система, що передбачає просування найдостойніших, сучасні організації рідко наближаються до цього ідеалу. Рішення проблеми може полягати у впровадженні в компаніях принципів меритократії.

200-300 людей, бюрократія починає розростатися швидше, ніж сама організація.

Аналізуючи причини тяжіння бюрократії до «розмноження», варто звернути увагу на такі моменти:

- оскільки в бюрократичній системі обсяг влади і винагороди є похідною чисельності персоналу і сум бюджету, то ніхто ніколи з доброї волі не погодиться зменшити розміри своєї «імперії»;
- адміністратори і керівники виправдовують своє існування, формуючи різноманітні правила і положення, які рідко містять примітки щодо термінів припинення дії цих документів; унаслідок цього кількість бюрократичних «затворів» постійно збільшується;
- для реалізації кожної чергової масштабної ініціативи створюються нові управлінські посади, які зазвичай з тимчасових перетворюються в постійні;
- з кожною черговою кризою дедалі більше влади зосереджується в центрі;
- у міру посилення бюрократії вплив тих, хто може їй протидіяти, слабшає.

Утім, як наголошують автори, за своєю сутністю проблема бюрократії організаційна. В її основі лежить властиве людській природі прагнення до влади. Влада необхідна нам, щоб мати можливість керувати своїм життям. Однак так само, як і пристрасть до їжі, алкоголю й сексу, вона може поневолювати. У дослідженні, яке Гемел і Заніні проводили для Harvard Business Review, респонденти зазначили, що суттєвою перешкодою для зменшення бюрократії є небажання керівників відмовитися від влади.

За словами авторів, бюрократія може проявити в людях усе найгірше, що в них є. І не важливо, про кого йдеться: про дрібного функціонера, який ревно впроваджує якесь дурне правило, або про керівника організації з роздутим самолюбством.

Спроби побороти систему

Упродовж десятиліть люди робили спроби демонтувати бюрократію. Одна з

них ґрунтувалася на концепції соціотехнічних систем (STS), розробленій британським психологом Еріком Трістом. Вона базується на постулаті про те, що органічне злиття «людських» і технічних аспектів трудового процесу дозволяє підвищити продуктивність всіх аспектів функціонування організації. Реалізація ідеї передбачала кардинальну зміну організаційної структури: її основою мали стати невеликі команди, що самокеруються.

У 60-70 роках цю ідею намагалися втілити компанії Procter&Gamble, Shell і Volvo. Однак найдалі просунулася General Foods. Вона вирішила побудувати систему управління новим заводом у місті Топіка (Канзас) за принципами STS. Зокрема:

- цілі ставилися перед командами, а не перед окремими людьми;
- наповнення усіх робіт враховувало як технічні, так і управлінські функції;
- рішення про наймання і суму компенсації приймалися командами;
- відмінності в статусі були зведені до мінімуму;
- забезпечувався вільний доступ до фінансової інформації.

Зрештою підприємство стало еталонним у всіх аспектах діяльності General Foods. Однак ця практика так і не набула поширення в компанії. Один із перших радників General Foods гарвардський професор Річард Волтон поклав провину за невдачу на управ-

В основі бюрократії лежить властиве людині прагнення до влади

лінців. «Успіх заводу створив загрозу для менеджерів, чий управлінський стиль ґрунтувався на протилежних принципах... Крім того, багато керівників найвищої ланки просто не змогли зрозуміти сутність STS», – написав він. А один керівник підприємства у

своєму інтерв'ю 1977 року заявив: «Майже від самого початку ми опинилися під тиском, і не тому, що система не працювала, – головною причиною була влада».

Підходи на зразок agile, lean startup та інші покликані створити максимально полегшену систему управління. Великі надії тут покладаються на технологію, здатну трансформувати традиційну ієрархію в більш гнучку мережеву структуру. Однак, як зауважують автори, наразі використання організаціями різних колаборативних систем мало сприяє як зменшенню в них ієрархічних рівнів, так і демократизації управлінського процесу загалом.

Зараз інструменти на зразок Microsoft Teams, Slack, Yammer сприяють підвищенню ефективності й швидкості виконання роботи. І хоча вони могли б привнести принципи краудсорсингу в процеси розроблення стратегії, розподілу капіталу, призначення керівників, управління змінами – у реальних компаніях це відбувається рідко.

Ба більше, технологічні інновації дозволяють здійснювати мало не щосекундний контроль за кожним кроком працівників. А якщо врахувати неухильне збільшення чисельності «бюрократичного класу» і непереборне бажання більшості управлінців контролювати все, постає питання: до чого це може призвести? За словами авторів, поширення цифрових технологій дає ще більше підстав побоюватися зростання бюрократії.

Гуманократія в дії

Постбюрократичне майбутнє – це не корпоративна утопія. Існують приклади організацій, які зуміли вийти за межі ортодоксального мислення і вибудувати систему управління за принципами гуманократії. Одна з них – Nusog.

Це найбільш диверсифікована сталеливарна компанія на північноамериканському континенті, яка стабільно перевершує конкурентів за прибутковістю та іншими показниками, зокрема, за поверненням на капітал. Такі результати – продукт культури, в якій домінує інноваційність, а внесок працівника цінується більше, ніж його ранг.

Колишній гендиректор Nusog Кен Айверсон у книзі «Проста розмова: уроки "білої ворони"» (Plain Talk: Lessons from a Business Maverick) написав: «Більшість сучасних корпорацій засновувалися як організації командно-адміністративного типу... Наприклад, засновники сталеливарних підприємств зазвичай виходили з того, що "геній" організації майже завжди знаходиться серед її управлінців... Ми ж, навпаки, створювали Nusog, керуючись припущенням про те, що велика частина "геніальності" нашої організації зосереджена в людях, які безпосередньо виконують роботу. Від самого початку бізнес вибудовувався так, щоб працівники мали можливість вказувати менеджменту шлях до цілей, що здавалися недосяжними».

Система управління Nusog побудована за такими принципами:

1. Свобода і відповідальність. Nusog – децентралізована компанія, фактично вона є конфедерацією з 75 підрозділів, що складаються з одного-двох підприємств, кожне з яких – це не просто виробничі потужності, а бізнес повного циклу. Підрозділи самостійно приймають рішення, зокрема про закупівлі, виробництво певних продуктів, штатний розклад. Також у сфері їхньої відповідальності – питання формування попиту на продукти шляхом залучення та втримання клієнтів.

У Nusog немає централізованих функцій – R&D, маркетингу, стратегічного планування, безпеки праці, закупівель. У штаб-квартирі компанії працює 100 людей. На рівні нижче генерального директора є тільки одна посада – фінансовий директор. У всій компанії кількість менеджерів і директорів (без супервайзерів команд) становить 2% від чисельності всього персоналу (в чотири рази менше, ніж загалом у галузі).

Загальні й адміністративні витрати Nusog становлять 3% від її доходів (приблизно на 50% менше, ніж у конкурентів). У компанії немає корпоративних автомобілів, літаків, а деякі з пільг (зокрема стипендіальна програма) доступні тільки для звичайних працівників.

Принципи концепції соціотехнічних систем (STS)



2. Винагорода за продуктивність. Сума базової зарплати в компанії становить 75% від середньогалузевого значення, але якщо продуктивність команди сягає певного порогу – виплачується щотижнева премія. Отже, щоб збільшити розмір бонусу, команда повинна виробити більше сталі. Для цього необхідно знаходити нові способи знизити витрати і прискорити виконання операцій. Премія виплачується не окремим працівникам, а усій команді, яка зазвичай складається з 20-30 операторів, які спільно відповідають за певний процес. «Якщо на якійсь ділянці щось трапляється, це тягне всіх нас вниз, тому всі намагаються виправити ситуацію. Чиясь проблема – це моя проблем», – зауважив працівник компанії.

3. Підзвітність навпаки. У Nucor працівники беруть безпосередню участь у процесі призначення супервайзерів і менеджерів. Також вони оцінюють своїх керівників. Представники штаб-квартири регулярно відвідують підприємства. Зазвичай захід починається в обідній час і продовжується доти, доки працівники не вирішать, що час «закруглятися».

4. Наймання. Nucor пропонує роботу «на все життя». Тому, наймаючи людей, вихо-

дить із того, що протягом кар'єри їм доведеться постійно опановувати нові навички. Отже, одним із головних критеріїв відбору є спроможність до навчання. На першому етапі кандидати проходять тест, що оцінює навички розв'язання проблем, далі – розмовляють із психологом. А підсумкове рішення приймають члени команди. Під час годинного інтерв'ю вони ставлять своєму потенційному колезі приблизно такі запитання:

- Що з того, що вас захоплює, є джерелом мотивації в роботі?
- Опишіть процес опанування якогось нового досвіду. Як ви до цього підійшли?
- Розкажіть про ситуацію, коли ви припустилися помилки в роботі. Як ви її виправляли?
- Що б ви робили, якби виявилось, що ви сильно дратуєте хтось із колег?

5. Ухвалення фінансових рішень. Виробничі команди мають безпрецедентну для галузі ступінь фінансової автономії. Члени групи можуть без жодних консультацій з керівниками підприємства приймати рішення про закупівлі на десятки тисяч доларів.

6. Спілкування з клієнтами. Якщо у більшості промислових підприємств зустрічі з

Варто замислитися

Скільки **рівнів** управління в вашій організації та чи доцільні вони?

1

Наскільки **ефективним** є процес прийняття рішень у вашій організації?

2

Що ви берете за **основу**, приймаючи рішення стосовно просування працівника?

3

Варто зробити

Розпитати менеджерів і зрозуміти, скільки часу вони витрачають на марну, на їхній погляд, роботу

1

Скласти перелік перешкод, які потрібно усунути для підвищення ефективності прийняття рішень

2

Зібрати думки підлеглих про те, як можна було б впроваджувати в компанії принципи меритократії, вибрати одну-дві ідеї та використати їх

3

клієнтами – це прерогатива продавців або сервісного персоналу, то в Nucor із клієнтами спілкуються всі працівники виробничих груп. Наприклад, група цілий день проводить на підприємстві автовиробника, де ставить такі запитання: як наша сталь піддається обробці на вашому обладнанні? Який результат порівняно з продуктами наших конкурентів? Що ми можемо поліпшити?

Під час таких розмов виникають сотні нових ідей, а також формуються відносини, що дозволяють в майбутньому оперативно розв'язувати проблеми.

7. Надійність робочого місця. У Nucor немає практики скорочення працівників, що досить незвично для галузі, в якій упродовж 2000–2008 років звільнили 40% персоналу. Якщо обсяги замовлень зменшуються, то скорочується тривалість робочого тижня (що може позначатися на розмірі премії). Якщо закривається завод або скорочуються обсяги виробництва, то працівникам пропонують роботу на інших підприємствах. Таким чином компанія дотримується свого зобов'язання: «добре виконуеш свою роботу сьогодні – матимеш її завтра». Nucor довелося скоротити трохи працівників лише у 2008 році (з моменту заснування компанії в 1969-му це був єдиний рік, коли вона зазнала збитків).

ДНК гуманократії

Гемел і Заніні протягом десятиліть допомагали багатьом компаніям розвивати інноваційну діяльність. Типовий проєкт виглядав так. Упродовж декількох тижнів розроблялася концепція рішення, залучалися спонсори, формувалися команди. Наступні тижні присвячувалися навчанню, мозковим штурмам та коучингу, а далі упродовж кількох місяців працювали над створенням і тестуванням нових бізнес-рішень.

І ось, нарешті, новаторські продукти виводилися на ринок, генеруючи прибуток. Однак коли через кілька років автори приходили в організацію, то незмінно виявляли, що потік інновацій вичерпався. Бюрократи знову брали контроль у свої руки, і зростання зупинялося. Тобто інноваційні ін-

струменти виявлялися несумісними з базовим устроєм системи.

Отже, щоб стати більш інноваційними, адаптивними і надихаючими, організації повинні творити себе наново за кардинально новими, орієнтованими на людей принципами, інкорпорованими в кожну структуру, систему, процес або підхід. Автори описують базові принципи, які разом формують геном гуманократії. Серед них – спільне володіння, прищеплення ринкових принципів всередині компанії та затвердження в ній меритократії.

Чинник спільного володіння

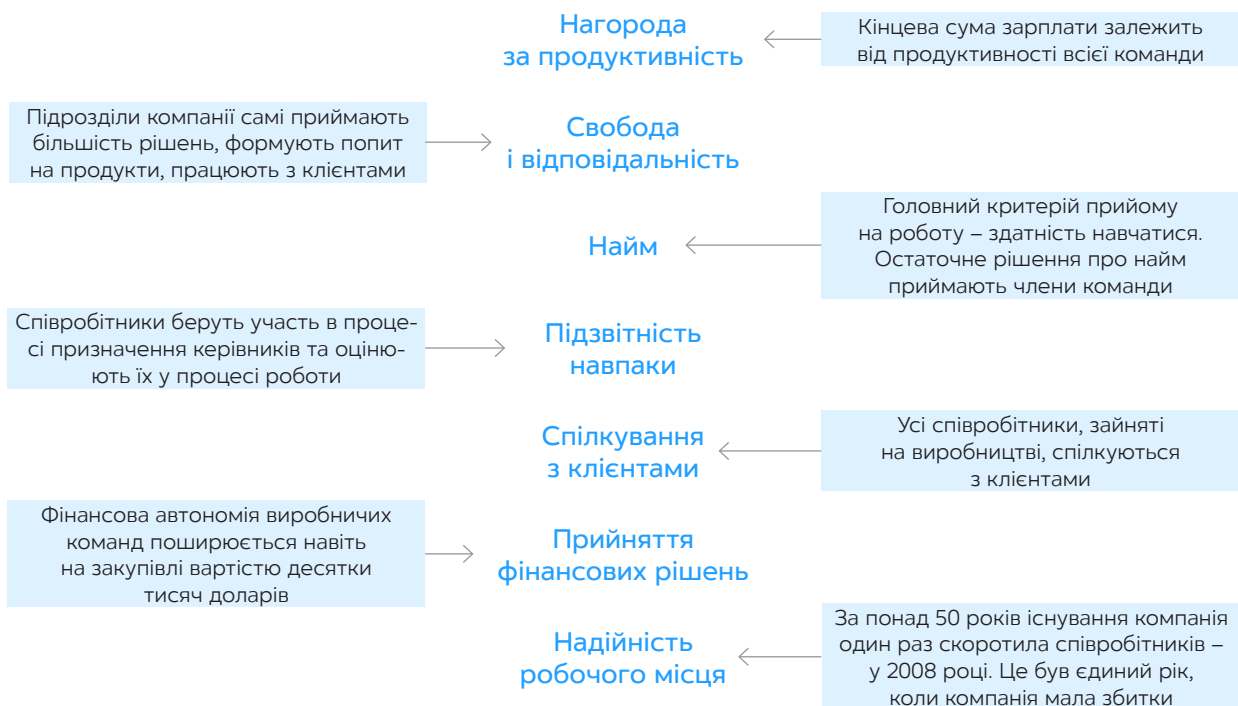
Нерідко, прагнучи розвинути в собі гнучкість, адаптивність й інноваційність, великі компанії впроваджують елементи підприємницької культури. Це не завжди вдається, і одна з головних причин – у таких ініціативах не враховується, що основою підприємництва є відчуття себе власником.

Щоб подолати це обмеження, у деяких компаніях діють програми участі персоналу в прибутку. Наприклад, Nucor щорічно вкладає в таку програму 10% прибутку до оподаткування. У 2018 році компанія виплатила персоналу \$308 млн або \$12 тис. на кожного працівника. Невелика частина суми виплачується готівкою, а її основна частина зараховується на пенсійний рахунок людини.

Чинник ринку

Інвестиційні рішення ефективніші, якщо ґрунтуються на комерційній, а не політичній логіці. Бізнеси функціонують продуктивніше, якщо в них не вливаються державні кошти. Споживачі отримують більше переваг, якщо ринки відкриті для всіх гравців. Такими є деякі основні принципи, які Адам Сміт узагальнив у своїй метафорі «невидима рука ринку». Однак погоджуючись із тезами Сміта і вважаючи себе прихильниками вільного ринку, більшість керівників мало схильні змінювати ідеологію та устрій своїх організацій, які функціонують за принципами командно-адміністративної економіки.

Система управління Nucor за принципами гуманократії



Ринки здатні інтегрувати величезну кількість інформації й відобразити це у певному показнику. Наприклад, ціна акцій Google відображає всю відому інвесторам на сьогодні інформацію про те, що може вплинути на майбутню прибутковість компанії. Але якщо при визначенні вартості акцій ніхто не спирається тільки на думку вузької групи експертів, то сучасні організації у прийнятті найважливіших рішень, як і раніше, покладаються на знання та припущення нечисленної групи керівників.

Водночас, як зауважують автори, бюрократичній системі властива закономірність: що важливішим є рішення, то менше людей можуть його оскаржити. Незаперечно «мудрість» перших осіб може обходитися компаніям дуже дорого. Так, свого часу Пол Отелліні, голова Intel, втратив можливість виготовляти чіпи для iPhone. «Ми недооцінили потенціал пристрою в сотні ра-

зів», – зазначив він через десять років після ухвалення цього провального рішення. Ймовірно, вибір Отелліні був би іншим, якби він звернувся до «колективного розуму» – поцікавився б думкою звичайних працівників, зокрема молодих інженерів.

У традиційній бюрократії для реалізації найчастіше відбираються ідеї, схвалені найвищим керівництвом. Водночас багато перспективних задумів можуть або не потрапити в поле зору топ-менеджерів, або бути відхиленими ними. Натомість компанія IBM упродовж десятиліть реалізує проекти, де рішення про інвестиції в певну розробку приймають за принципами краудсорсингу.

У 2013 році було запущено платформу iFundIT. Кожен з 20 тис. працівників компанії, зайнятих в IT-сфері, отримав по 2 тис. віртуальних грошей, які міг вкласти у найбільш перспективний, на його погляд, проект. Якщо сукупна сума інвестицій стано-

вила не менше \$25 тис., проєкт відбирався для реалізації. Час від подання ідеї до її втілення в конкретному продукті становив один місяць.

Існують організації, управління якими майже повністю будується на ринкових принципах. Серед них Morning Star – лідер світового ринку перероблення томатів. У компанії всього два ієрархічних рівні. Перший представлений її президентом Крістофером Руфером, другий – усіма іншими. Менеджерів у компанії немає. Щорічно 500 її працівників підписують з колегами контракти, в яких детально викладені обов'язки та критерії оцінки. Наприклад, для оцінки результативності працівників, які працюють на складах, використовуються такі показники: середній час завантаження вантажівки, відсоток вантажів, відправлених за одиницю часу, кількість скарг клієнтів і витрати на утримання складу в перерахунку на одну тонну відвантаженої продукції. Вся інформація – прозора і доступна.

Чинник меритократії

Мета гуманократії – створити середовище, в якому люди могли б реалізовувати свій потенціал і досягати успіху незалежно від соціального статусу і наявності потрібних зв'язків. Свого часу бюрократію було задумано як засіб подолання непотизму, домінування «старших за цехом» і класової нерівності. Одним із перших проривних нововведень стало впровадження у пруській армії на початку XIX століття (після поразки у війні з Наполеоном) конкурентного відбіркового процесу під час призначення офіцерами. Раніше офіцерами могли ставати тільки представники аристократії, проте, як виявилось, наявність дворянського титулу погано корелювала з талантом полководця.

Хоча в теорії бюрократія – це система, що передбачає просування найдостойніших, насправді сучасні організації рідко наближаються до цього ідеалу. Так, в одному опитуванні 75% управлінців зазначили, що в рішеннях щодо просування, які приймалися в їхніх організаціях, був присутній фаворитизм; 94% – що політика, покликана

на викоринити фаворитизм, виявилася не ефективною; а 84% зазначили погану якість кадрових рішень, прийнятих на основі фаворитизму.

Одним із елементів створення меритократії є перехід до «природної динамічної ієрархії». У цьому випадку влада не є позиційною – її наявність або відсутність у людини залежить від її компетентності та результативності. Наприклад, в компанії W. L. Gore діє принцип: підпорядкування може бути тільки добровільним. Ні у кого немає повноважень роздавати вказівки – можна тільки переконувати, доводити, аргументувати... Як заявив один із працівників у розмові з авторами: «Якщо ви скликаєте нараду, і на неї ніхто не приходить, то, ймовірно, ви не лідер – тут ніхто не зобов'язаний ходити на наради».

Щоб розпочати впровадження основ меритократії, автори рекомендують:

- попросити кількох колег оцінити продуктивність вашої роботи і запитати їх – що ви можете поліпшити у своїй діяльності. Забезпечити доступність цієї інформації й запропонувати іншим керівникам наслідувати ваш приклад;
- зробити так, щоб компетентність і продуктивність працівника оцінювали не менеджери, а його колеги (не менше п'яти осіб);
- приймаючи рішення про наймання/просування людини, приділяти більше уваги думці її колег;
- якщо можливо, «прив'язати» суму компенсації не до посади працівника, а до оцінювання його колегами;
- структурувати процес прийняття рішень так, щоб найбільшу вагу в ньому мав не чинник позиційної влади, а чинник компетентності;
- надати працівникам право ініціювати звільнення некомпетентних керівників;
- створювати можливості для професійного зростання працівників (ротація ролей, програми управлінського розвитку для операційного персоналу тощо).

Усе це допоможе компанії стати на декілька кроків ближче до гуманократії ●●