

## ПІДРАХУНОК ВИТРАТ

**Б**ЮРОКРАТІЯ СХОЖА НА ПОРНОГРАФІЮ: складно знайти людей, які її захищатимуть, але вона все одно скрізь. Даг Макміллон, генеральний директор Walmart, називає бюрократію «злодієм». Джеймі Даймон, голова ради директорів JP Morgan Chase, охрестив її «хворобою», а Чарльз Мангер, заступник ради директорів Berkshire Hathaway, каже, що клешні бюрократії «схожі на злоякісну пухлину».

Можна припустити, що, маючи таких ворогів, бюрократія повинна відступати, та це не так. З 1983 року кількість керівників та адміністраторів у США зросла більш ніж удвічі, тимчасом як зайнятість на всіх інших рівнях — лише на 44 відсотки (див. графік нижче).

Так не мало бути. У 1988 році Пітер Друкер писав, що за наступні два десятиліття середньостатистична організація скоротить керівний склад удвічі. Але він помилився. Бюрократія досі здорова й неприступна. Щоб її здолати, треба зрозуміти, що робить її такою сильною.

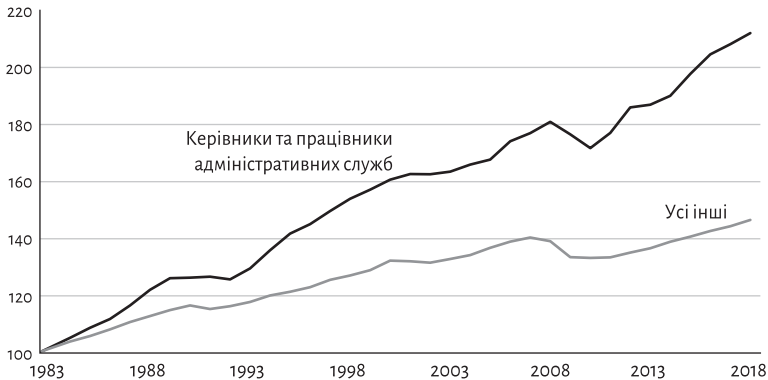
### НЕБЕЗПЕЧНИЙ ВОРОГ

По-перше, бюрократія всюдисуща. Як перемогти те, що є буквально скрізь? Можна сказати, що це такий собі незламний закон, наче закони Кеплера чи закон Бернуллі.

По-друге, бюрократичні структури та ритуали передбачають певний набір норм, котрим складно кинути виклик так, аби не здаватись дурником. Спробуйте запропонувати колегам боротись із тенетами бюрократії — всіма цими управлінськими рівнями. Вони

вас засміють. А що ти ще хочеш? Дозволити людям самостійно визначати собі роботу, обирати собі колег, вести бюджет? Власне, так, але якщо ви це скажете, в оточення очі на лоба полізуть.

**Зростання на американському ринку зайнятості  
за робочими категоріями (1983 = 100)**



*Примітка:* дані з урахуванням кількості керівних посад, а також інших посад у сфері бізнесу та фінансів. Більш детально — у додатку Б.

*Джерело:* аналіз даних бюро статистики праці США.

Бюрократичні норми такі міцні, бо за ними стоїть усесвітня змова. Кожна організація є частиною мережі інституційних відносин, які ґрунтуються на простому припущенні: бюрократія — це природно та обов'язково. Консалтингові фірми кажуть, що глибинні зміни неможливі без благословення генерального директора, посилюючи таким чином віру в те, що всі зміни починаються згори. Урядові установи вимагають доказів дотримання нормативних вимог. Вони задоволені лише тоді, коли бачать пам'ятники бюрократичній тиранії — начальника відділу контролю за дотриманням законодавства, примусове навчання та всеосяжну підзвітність. За гроші навчальні заклади обіцяють студентам допомогти швидше піднятися корпоративною драбиною. Єдність бюрократичної коаліції — це серйозна перешкода для майбутніх бізнесповстанців. Вони нагадують американських туристів, які орендують авто в Британії. Звісно, можна їхати й правою стороною дороги, якщо хочеться, але наслідки будуть непередбачуваними.

По-третє, як і атомні електростанції чи космічні кораблі, бюрократія — складна багатоступінчаста система. Кожен процес пов'язаний з усіма іншими. Тому складно змінити щось одне, не змінивши інше. З чого починати? Це парадокс: те, що здається здійсненним, насправді не можна змінити, а те, що здається не-реальним, можна. У результаті маємо нескінченне смикання, що аж ніяк не виведе організацію на якісно новий рівень.

По-четверте, бюрократи всіма силами захищають нинішній порядок речей. Бюрократія — це масштабна багатокористувацька гра, в якій мільйони людей змагаються за приз у вигляді підвищення. Та все це безглуздо. Щоб стати на сходинку вище, треба вміти звальювати провину на інших, вперто стояти на своєму, накопичувати ресурси, робити послуги за послуги та уникати пильного погляду всевидячого ока. Кожен, хто хоч рік усе це практикував, навряд завзято боротиметься за зміну правил гри. Попросити досвідченого бюрократа перейти з керівництва в ранг наставника — це ніби попросити зіркового баскетболіста Леброна Джеймса перейти у волейбол.

По-п'яте, бюрократія таки ефективна. Певною мірою. Всі ці структури та системи виконують свої функції, хай і неправильні. Якщо це раптом зникне, почнеться хаос. Уявіть, що було б, якби організація позбулась менеджерів середньої ланки, не озброївши персонал навичками та інформацією, необхідними, щоб працювати самостійно. Бюрократія — це бастион порядку. Без неї почнеться анархія. Принаймні багато хто в це вірить.

І нарешті, як агент Сміт у «Матриці: Перезавантаження», бюрократія самовідтворюється. Як монстр із «Чужого», вона абсолютно безжальна. Перелічені нижче явища добре знайомі кожному, хто працював у великій організації.

- В умовах бюрократії ваша влада й заробіток залежать від кількості персоналу та бюджету. Ніхто добровільно не зменшуватиме свою імперію.
- Департаменти виправдовують своє існування, штампуючи купу правил і розпоряджень. Як наслідок, канцелярщини дедалі більше.
- Кожна нова проблема народжує якогось нового керівника та підрозділ.

- Коли організація росте, у неї з'являються нові шари, а кількість керівників збільшується.
- З кожною кризою влада зміщується до центру організації й там і лишається.
- Коли бюрократія набирається сили, люди, які могли б їй протистояти, слабшають.

Та не будемо прикидатись, ніби бюрократія розвивається без допомоги людей. Пальне, що її живить, — це гонитва за владою. Влада дає багато переваг, до яких ми запрограмовані тягнутись. Влада керувати власним життям — це, звісно, добре. Але, як бажання їжі, алкоголю чи сексу, жага влади може нас поглинути. Тому філософи так часто попереджають про її небезпеку.

Централізація — це такий собі фіксатор, адже люди, які захопили владу, не схильні від неї відмовлятися і часто мають усе необхідне, щоб здобути її ще більше. В опитуванні, яке ми провели для часопису Harvard Business Review, 63 відсотки респондентів назвали небажання керівництва поступатись владою серйозним бар'єром на шляху до ослаблення бюрократії. Влада — це бюрократична валюта. Це приз, заради якого всі грають. Бюрократія розпалює наше вроджене бажання влади, іноді навіть занадто. Як наслідок, у людях часто розкриваються їхні найгірші риси, чи це рядовий працівник, що з радістю дотримується ідіотських правил, чи генеральний директор, якого тішить підлабузництво підлеглих. Іншими словами, бюрократія — не просто організаційна, а людська проблема.

Отже, бюрократія вже довела, що вона — наш лютий ворог. Поколіннями їй вдавалося відбивати всі спроби її приручити.

У 1960-ті десятки тисяч представників керівного складу таких компаній, як IBM, GE та Monsanto, відправили на курси чуйності. За методом Курта Левіна, учасників програми поділили на команди по п'ять-десять осіб, які назвали Т-групами. За допомогою розігрування різних сценочок учасників намагалися зробити більш чуйними до підлеглих. Зазвичай, заняття Т-груп тривали по кілька днів. Це були дуже емоційно заряджені зустрічі. На багатьох учасників вони неабияк вплинули, але виявилось, що в більшості

випадків метаморфози тривали недовго. Як написав Арт Кляйнер у своїй «Ері єретиків»: «Керівники-тирани, які навчилися відкрито слухати інших, знову стали тиранами. Керівники, які нарешті навчилися правильно виступати на зборах і дбати про майбутнє всієї компанії, знову стали пасивно-агресивними бюрократами»<sup>47</sup>. Іншими словами, в Т-групах над свідомістю бюрократів добряче попрацювали, але не пояснили їм, як усе це використати, щоб змінити бюрократичні структури та системи.

Коли ентузіазм від занять вивітрився, лідери почали шукати інше розв'язання проблеми механічного та гнітючого робочого середовища. Перспективним «кандидатом» були соціотехнічні системи, які розробив британський психолог Ерік Тріст. Це теорія, котра ґрунтувалась на припущенні, ніби технічні та людські аспекти роботи можна спільно оптимізувати. Для цього працівників треба було об'єднати в маленькі автономні команди.

У 1960-ті та 1970-ті такі компанії, як Procter & Gamble, Shell та Volvo, запустили свої соціотехнічні проекти. Але краще за всіх цю ідею розвинули два менеджери заводу з виробництва собачих харчів — Ліман Кечам та Ед Далворт. У 1969 році їх попросили допомогти їхній компанії General Foods відкрити завод у місті Топіка, штат Канзас. Вони були рішуче налаштовані збудувати нове підприємство за принципами соціотехніки. Серед основних були такі:

- Ставити цілі командам, а не окремим працівникам.
- Робити так, щоб кожна посада передбачала і керівницькі, і технічні завдання.
- Дозволяти командам самостійно ухвалювати рішення щодо комплектації штату й оплати праці.
- Пробувати членів команд у різних ролях.
- Інтегрувати в команди допоміжні служби.
- Мінімізувати прірву між посадами.
- Надавати відкритий доступ до фінансових даних.

Щоб усе це працювало, треба було набратись терпіння й експериментувати, але вже незабаром завод у Топіці став провідним у багатьох аспектах.

І хоча всі одразу заходились вивчати успіх Топіки, система цього заводу так і не поширилась на решту компанії General Foods. З часом у підприємства змінився не один власник (General Foods, H.J. Heinz, Del Monte, J.M. Smucker), а його особливості почали зводитись нанівець. І це попри те, що його робоча модель дуже довго доводила свою надзвичайну ефективність.

Професор економічного факультету Гарвардського університету Річард Велтон, який був радником у Топіці, звинуватив у цьому недолугих керівників:

Успіх Топіки... лякав інших керівників, які сповідували зовсім інші принципи управління. Вони категорично не сприймали вимоги підприємства дозволити йому працювати автономно й не брати участі в певних корпоративних процедурах. Зрештою, багато хто просто не розумів систему, яку збудували в Топіці<sup>48</sup>.

Як сказав у 1977 році один із членів команди Топіки: «Тиск відчувався від самого початку, і не тому, що система не працювала. Причина полягала у владі»<sup>49</sup>.

А як щодо сторонніх спостерігачів, які намагались перейняти досвід Топіки? Вони були дуже збентежені. На відміну від Кечамата Далворта, у них не було розкоші почати з чистого аркуша. Вони не розуміли, як їм щось змінити, якщо по шию застрягли в бюрократичному багні.

Відколи в 1993 році Ерік Тріст помер, були й інші спроби здійснити трудову революцію. Але, які і соціотехніка, всі ці ініціативи були досить обмежені, тож нічого не вийшло. А як щодо нашої епохи з купою найсучасніших стартапів і такого іншого? Невже все це теж приречене на провал? Буде приречене, якщо до нас не дійде, чому бюрократію так важко здолати.

Розгляньмо кілька фактів.

БЮРОКРАТІЯ — ЦЕ ЩОСЬ ЗНАЙОМЕ. Ну у кого не знайдеться відваги кинути виклик бюрократії, якщо люди не бачитимуть альтернатив. Потрібно брати приклад з організацій, що успішно подолали управлінську ортодоксальність.

БЮРОКРАТІЯ СКЛАДНА ТА СИСТЕМНА. Недолугі слабкі потуги її не злякають. Треба повністю розібрати її фундамент — цеглина за цеглиною.

БЮРОКРАТІЮ ДОБРЕ ЗАХИЩАЮТЬ. Вона опиратиметься, тож повстанцям треба об'єднувати сили. Потрібен цілий рух, який дасть бій захисникам бюрократії.

БЮРОКРАТІЯ ВИКОНУЄ СВОЮ РОЛЬ, ХАЙ ЯКОЮ ПОГАНОЮ ТА Є. Наша мета — поступово вибивати землю з-під ніг бюрократії, а не знести її одним ударом. Потрібна смілива, але обережна стратегія.

БЮРОКРАТІЯ САМОВІДТВОРЮЄТЬСЯ. Не чекайте легкої перемоги. Бюрократи битимуться до останнього. Треба чітко бачити свою ціль, адже попереду важкий шлях.

Дехто вірить, що інструменти для спільної роботи, на зразок Slack, Yammer і Microsoft Team, незабаром перетворять ієрархії на мережі. Кому потрібні керівники, якщо команди самі чудово координуються між собою? Втім, хоч завдяки месенджерам та програмам для групової роботи працівникам і легше підтримувати зв'язок, ці технології досі не допомогли зменшити кількість рівнів управління, скоротити бюрократичні витрати і наділити рядовий персонал владою ухвалювати рішення. І хоча сучасні технології могли б посприяти зрушенням у стратегії розвитку, спрямуванні ресурсів чи обранні керівників компаній, це трапляється рідко. Поки вони просто пришвидшують роботу над проектами. Тобто виконують для команд функцію, яку для представників попереднього покоління виконував Microsoft Office.

Замість замінити низхідні структури технології їх зміцнюють. Вони дозволили ділити робочий процес на частини, які віддають на виконання тому, хто попросить менше грошей. Програми для аналітики в режимі реального часу дозволяють керівникам щосекунди оцінювати роботу підлеглих. А це для них наче по душі маслом. Вчені Бретт Фрішманн та Еван Селінджер назвали це «табелями успішності на максималках». Вони справедливо відзначають,



що «завдяки технічним новинкам керівникам стало напрочуд легко швидко й дешево збирати, обробляти й аналізувати величезні обсяги інформації»<sup>50</sup>. Враховуючи зростання чисельності управлінського класу та схибленість його представників на контролі, до чого, на вашу думку, це призведе?

Спробуймо себе не обманювати. Розвиток цифрових технологій дає нам *більше* причин боятись неконтрольованого поширення бюрократії та ще більше причин боротися з нею.

Здолати бюрократію буде непросто, але є приводи для оптимізму. Люди вже не раз викорінювали досить глобальні проблеми. Ми не безпорадні. Але перший крок — прокинутись. За десятки років нам стало байдуже, чого коштує бюрократія людям та економіці. Цю ситуацію треба міняти.

### ЗБИРАЄМО МАТЕРІАЛИ СПРАВИ

Сумна реальність може роками уникати нашої уваги і не спонукає до дій. Лише коли хтось вказує на проблему пальцем, ми починаємо усвідомлювати її масштаб і значення.

Наприкінці 1990-х Інститут медицини США провів серйозне дослідження щодо безпеки пацієнтів. У звіті було сказано, що кожного року близько 98 000 людей гинуть через лікарські помилки. Через кілька днів після оприлюднення цього звіту президент Клінтон підписав документ, який передбачав збільшення фінансування досліджень, спрямований на гарантування безпеки пацієнтів. Також він поставив вимогу щорічно звітувати про зменшення кількості лікарських помилок. Відтоді американські медичні установи докладають титанічних зусиль, щоб знизити рівень смертності та ускладнень через помилки, котрих можна уникнути. І це дає неабиякий результат. Наприклад, за 2008–2014 роки кількість інфекцій, занесених через центральні катетери, зменшилася вдвічі.

Брак гендерного та расового різноманіття в технологічній промисловості — ще одна проблема, котру довго ігнорували, але яка зрештою впливляла на поверхню. У 2008 році репортер газети Mercury News Майк Свіфт вирішив оцінити це різноманіття в п'ятнадцяти найбільших компаніях Кремнієвої долини. Аналіз



Свіфта показав, що темношкірі, латиноамериканці та жінки значно поступаються решті навіть попри те, що штати корпорацій ростуть. Це змусило навіть технологічну еліту переглянути цінності<sup>51</sup>. Google, яка спершу відмовилась надати Свіфту дані, опублікувала свою статистику гендерного та етнічного різноманіття у 2014 році. Компанія визнала, що лише 17 відсотків її працівників — жінки, 2 відсотки — латиноамериканці та 1 відсоток — афроамериканці<sup>52</sup>. У Google вибачились: «Ми завжди відмовлялись публікувати ці дані. Тепер ми усвідомлюємо, що помилялись»<sup>53</sup>.

### *Індекс маси бюрократії*

Щоб «підготувати позов» проти бюрократії, потрібні більше ніж теорія та цікаві історії. Потрібні залізобетонні дані, які покажуть, як дорого нам коштує бюрократичне ярмо. Для цього ми придумали простий інструмент — індекс маси бюрократії, або ІМБ. Він ґрунтується на десяти питаннях у семи категоріях, котрі стосуються бюрократичного світоустрою. Ось ці категорії:

ЗАЙВА МОРОКА. Кількість організаційних шарів і часу, який витрачається на дрібні бюрократичні завдання.

ТЕРТЯ. Бюрократичні бар'єри, що заважають швидко приймати рішення.

ЗАМКНУТІСТЬ. Співвідношення часу, який витрачається на виконання внутрішніх та зовнішніх завдань.

АВТОКРАТІЯ. Обмеження повноважень рядових працівників.

ТРАДИЦІОНАЛІЗМ. Імовірність, з якою нові ідеї сприймуть скептично чи вороже.

НЕРІШУЧИСТЬ. Заборона експериментувати і ризикувати.

ПОЛІТИКАНСТВО. Значення, яке мають політичні ігри для персонального кар'єрного зростання.

З допомогою Harvard Business Review ми провели онлайн-опитування. В ньому взяли участь понад 10 000 осіб (див. таблицю нижче). І от що ми дізнались.

ЗАЙВА МОРОКА. Середньостатистичний респондент працює в організації із шістьма рівнями управління. У великих організаціях (від 5000 працівників) рядовий персонал похований глибоко під вісьмома рівнями чи більше.

Респонденти в середньому витрачають 27 відсотків свого часу на бюрократичну тяганину, як-от звіти, підписання документів та ознайомлення з посадовими інструкціями. Величезна частина цієї роботи цілковито безглузда. Наприклад, лише третина опитаних вважає, що складання бюджету, визначення цілей та аналіз ефективності роботи — це «дуже важливо».

ТЕРТЯ. Сімдесят дев'ять відсотків працівників великих організацій кажуть, що бюрократичні процеси «значно» заважають швидким ухваленням рішень. Швидкість — не чеснота бюрократії.

ЗАМКНУТІСТЬ. Учасники опитування гають 42 відсотки свого часу на розв'язання внутрішніх проблем, владнання суперечок, відвідування зборів і так далі. Найбільш замкнутими є керівники великих компаній, котрі майже половину часу витрачають на внутрішні процеси. Не дивно, що вони часто не помічають нових тенденцій.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ІНДЕКСУ МАСИ БЮРОКРАТІЇ

1. Скільки рівнів управління у вашій організації (від рядових працівників до генерального директора чи президента)?
2. Який відсоток свого часу ви витрачаєте на «бюрократичну тяганину» (написання звітів, участь у регулярних зборах і так далі)?
3. Наскільки бюрократія сповільнює ухвалення рішень у вашій організації?
4. Наскільки ваше спілкування з керівництвом зосереджене на внутрішніх питаннях?

## Частина I · Аргументи на користь людинократії

5. Наскільки рядові працівники самостійні в плануванні своєї роботи, розв'язанні проблем та експериментах з новими ідеями?
6. Як часто рядових працівників залучають до планування змін в організації?
7. Як у вашій організації реагують на нестандартні ідеї?
8. Наскільки працівникові складно самостійно запустити новий проєкт, для якого потрібна невеличка команда й трохи додаткового фінансування?
9. Наскільки поширене у вашій організації політиканство?
10. Чи допомагають політичні хитрощі просуватись кар'єрними сходами у вашій організації?

АВТОКРАТІЯ. Понад дві третини представників некерівного персоналу великих організацій «майже не впливають» або «трохи впливають» на визначення методів своєї роботи та пріоритетів. Окрім цього, лише чверть опитаних сказала, що в їхній організації рядових працівників «завжди» або «часто» залучають до обговорення стратегічних змін. Це не спонукає людей демонструвати ініціативність і творчість.

### Опитування для визначення ІМБ: демографічний аспект

| Розмір організації<br>(кількість працівників) | Відсоток<br>респондентів | Посада                                         | Відсоток<br>респондентів |
|-----------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| < 100                                         | 14,7                     | Генеральний директор/<br>старший віцепрезидент | 11,2                     |
| 100–1000                                      | 29,6                     | Директор                                       | 24,3                     |
| 1001–5000                                     | 20,1                     | Менеджер                                       | 36,4                     |
| > 5000                                        | <u>35,6</u>              | Рядовий працівник                              | <u>28,1</u>              |
|                                               | 100                      |                                                | 100                      |

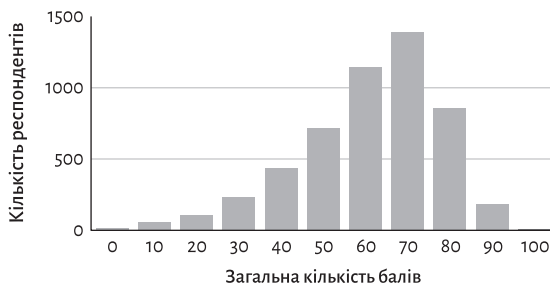
ТРАДИЦІОНАЛІЗМ. Сімдесят п'ять відсотків опитаних заявили, що в їхній організації байдуже, скептично або взагалі вороже ставляться до нових ідей. Дуже тривожний показник, враховуючи, що нові ідеї — це ніби кисень для будь-якої організації.

**Опитування для визначення ІМБ:  
кількість організаційних рівнів  
відповідно до розміру компанії**

| Розмір організації<br>(кількість працівників) | Середня<br>кількість рівнів |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| < 100                                         | 3,5                         |
| 100–1000                                      | 5,4                         |
| 1001–5000                                     | 6,9                         |
| > 5000                                        | 8,1                         |

нерішучість. Не менш серйозна проблема — відсутність підтримки будь-яких експериментів. Дев'яносто п'ять відсотків респондентів, котрі працюють у компаніях зі штатом у понад тисячу осіб, кажуть, що звичайному робітникові «непросто» або «складно» реалізувати якусь свою ініціативу. Лише такі компанії, як Amazon чи Intuit, розуміють, що так не повинно бути.

**Розподіл балів в опитуванні  
для визначення ІМБ**



політиканство. Шістдесят два відсотки опитаних кажуть, що політична спритність «часто» або «майже завжди» визначає успіх людини в компанії. У великих організаціях так вважають 75 відсотків працівників. До того ж 68 відсотків з них стверджують, що «часто» спостерігають абсолютно неприкриті політичні ігри. В умовах бюрократії саме політичні махінатори зазвичай опиняються на вершині.