

Людинократія. Створення компаній, у яких люди — понад усе

Сьогодні нам потрібні сміливі організації, які не бояться розвиватися й іти в ногу з часом. Проте компанії, особливо великі, і досі залишаються надміру бюрократичними. Зміни у них впроваджуються повільно, потреби працівників не враховуються, а інноваційні рішення не народжуються. Як таким організаціям стати креативними, гнучкими і сучасними?

Гарі Гемел і Мікеле Заніні представляють новий погляд на вашу компанію. В основі їхньої теорії — бізнес-модель, зорієнтована на людину. У цій книжці автори викладають план, який допоможе побороти надмірну бюрократію і запустити революційні зміни у компанії. Вони заводять читачів у зразкові підприємства, яким вдалося перевернути традиційну модель і створити динамічну організацію з мінімальним рівнем формалізму. Та найголовніше — дають важливий урок: чим більше ваш бізнес дбає про людей сьогодні, тим кращим і стійкішим він буде завтра.

ЛЮДИНОКРАТІЯ

СТВОРЕННЯ КОМПАНІЙ, У ЯКИХ ЛЮДИ – ПОНАД УСЕ

ПЕРЕКЛАДАЧ
ДМИТРО КОЖЕДУБ



ҐЕРІ ГЕМЕЛ і МІКЕЛЕ ЗАНІНІ

Не часто комусь вдається так вправно, пристрасно й доступно рознести на друзки основи бюрократії. До вашої уваги «Людинократія» — інструкція від Гемела та Заніні, що допоможе вам створити робоче середовище, в якому кожен матиме шанс на процвітання. А це абсолютно необхідно для переродження наших установ та зміцнення економіки.

Бенгт Гольмстрем, професор економіки Массачусетського технологічного інституту, лауреат Нобелівської премії з економіки 2016 року

По-перше, Гемел та Заніні надзвичайно влучно розкритикували бюрократію, пояснивши, що вона пригнічує людську незалежність, стійкість і творчість. По-друге, вони закликали будувати такі організації, які допомагатимуть людям розкривати їхні найкращі якості. «Людинократія» — обов'язкова до прочитання книжка.

Деніел Пінк, автор бестселерів за версією New York Times

«Людинократія» розповідає, як замінити ієрархічний ланцюжок на ланцюжок довіри та повної прозорості. Це рецепт революційних інновацій, у яких цінують кожну людину.

Марк Беньофф, генеральний директор компанії Salesforce

«Людинократія» чітко пояснює, чому настав час організаціям відмовитись від бюрократичного устрою і повернути на робочі місця людяність. Читаючи цю книжку, я постійно кивав і думав: «Так! Саме так. Це те, що нам потрібно вже не один десяток років. Гемел і Заніні влучили в яблучко!».

Джим Вайтгерст, президент компанії IBM

Інновації впливають майже на кожен вид бізнесу. Бюрократична ієрархія надто повільно ухвалює рішення, щоб лишатись конкурентоспроможною в третьому десятилітті XXI століття. «Людинократія» показує, як створювати менш бюрократичні та більш інноваційні людські організації.

*Джон Мекі, співзасновник та генеральний директор компанії
Whole Foods Market*

Гемел і Заніні пояснюють, як саме бюрократія душить сучасні організації, роблячи їх менш ефективними, ніж вони можуть бути. Автори наводять влучні приклади і розповідають, як створювати більш інноваційні та гнучкі організації.

*Томас Мелоун, професор менеджменту Массачусетського
технологічного інституту*

Понад десять років Гері Гемел закликав нас переосмислити наші методи керівництва організаціями. У цій книжці Гемел та Мікеле Заніні детально пояснюють, як нам позбутись наших бюрократичних установ і перетворити їх на гнучкі організації, в яких розкриватиметься пристрасть і талант кожного працівника.

*Лінда Гілл, професорка управління бізнесом економічного
факультету Гарварду*

Ця книжка — вичерпний аналіз наслідків ієрархії та бюрократії. На численних прикладах компаній, що намагаються застосувати інший підхід, автори демонструють альтернативну модель, яка спирається на людей. При цьому людей не сприймають як «ресурси», що служать цілям організації.

*Едгар Шайн, професор менеджменту Массачусетського
технологічного інституту*

Людинократія

Gary Hamel *and* Michele Zanini

Humanocracy

Creating Organizations as Amazing
as the People Inside Them

Harvard Business Review Press
Boston
2020

Гері Гемел та Мікеле Заніні

Людинократія

Створення компаній,
у яких люди — понад усе

Переклав з англійської
Дмитро Кожедуб

Лабораторія
Київ
2021

УДК 005+331
Г33

Гемел Гері, Заніні Мікеле

Г33 Людинократія. Створення компаній, у яких люди — понадусе / пер. з англ. Дмитро Кожедуб. — К. : Лабораторія, 2021. — 320 с.

ISBN 978-617-7965-61-8 (тверда палітурка)
ISBN 978-617-7965-62-5 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-7965-63-2 (електронне видання)
ISBN 978-617-7965-64-9 (аудіокнига)

Відчуваєте, що в компанії вам не дають розвиватися, не цінують і забороняють творчо підходити до проблем? Покажіть цю книжку вашому керівникові чи HR-директору. Проблема складних організацій і досі залишається бюрократія та надмірна увага до формальних процесів, тимчасом як її працівники часто позбавлені базових можливостей, щоб себе проявити. Незадоволення працівників безперспективністю розвитку транслюється в неефективність та низькі показники всієї компанії, тож системне розв'язання цієї проблеми може врятувати від поступового її занепаду.

У цій книжці експерти з менеджменту розкажуть, як зробити корпоративну культуру і структуру всередині вашої команди такою, щоб усі були задоволені та викладалися повністю, генерували свіжі ідеї, проявляли ентузіазм і лояльність до роботодавця.

УДК 005+331

Перекладено за виданням: Gary Hamel and Michele Zanini. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them* (Boston: Harvard Business Review Press, 2020, ISBN 978-1-63369-602-0)

Літературна редакторка *Анна Весній*. Коректорка *Інна Іванюк*. Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Климчук*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Дизайн обкладинки *Аббабб*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Підписано до друку 17.03.2021. Формат 60×90¹⁶/₃₂. Друк офсетний.
Тираж 2000 прим. Замовлення № 601978.

Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» у тов «Конві Прінт», вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, Україна, 03680. Свідоцтво ДК № 6115 від 29.03.2018. Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073, тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7965-61-8 (тверда палітурка)
ISBN 978-617-7965-62-5 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-7965-63-2 (електронне видання)
ISBN 978-617-7965-64-9 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2020 by Gary Hamel and Michele Zanini
© Кожедуб Д., пер. з англ., 2021
© тов «Лабораторія», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2021

ЗМІСТ

[Передмова](#)

[Частина I. АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ЛЮДИНОКРАТІЇ. Навіщо чіпати бюрократичний вулик?](#)

- [1. Абсолютна людяність](#)
2. Бюрократія на лаві підсудних
3. Підрахунок витрат

Частина II. ЛЮДИНОКРАТІЯ В ДІЇ. Чи дійсно можна позбутись бюрократії?

4. *Nisog. Інвестуйте в людей, а не в продукт*
5. *Haier. Кожен з нас — підприємець*

Частина III. ПРИНЦИПИ ЛЮДИНОКРАТІЇ. ДНК людиноцентристської організації

6. Принципи та практики
7. Сила власності
8. Сила ринків
9. Сила меритократії
10. Сила громади
11. Сила відкритості
12. Сила експериментів
13. Сила протиріч

Частина IV. ШЛЯХ ДО ЛЮДИНОКРАТІЇ. Як туди дістатись?

14. *Michelin. Перші кроки*
15. *Починаємо звідси*
16. *Вихід на новий рівень*

Додаток А. Індекс маси бюрократії

Додаток Б. Визначення розміру бюрократичного класу

Присвячується Келлі Духамель, котра так багато
навчила мене про життя, любов і про те, що
означає бути людиною.

Гері

Присвячується Людовіці, Кларі та Луїджі, чії
любов і приклад надихають мене щодня ставати
кимось більшим.

Мікеле

Передмова

Як ви почувалися б на робочому місці, якби...

Мали право самостійно планувати свою роботу?

Ваша команда могла самотужки визначати свої цілі та методи їхнього досягнення?

Вас заохочували розвивати ваші навички і братись за нові виклики?

Ви та ваші колеги почувались однією родиною?

Вас ніколи не обтяжували безглузді бюрократичні правила?

Ви відчували, що вам довіряють у будь-якій ситуації?

Ви насамперед відповідали перед колегами, а не перед босом?

Вам не доводилось марнувати час на підлабузництво та політичні ігри?

У вас була змога брати участь у визначенні стратегії вашої організації?

Ваша роль в організації та заробіток залежали від ваших здібностей, а не від посади?

Вам ніколи не доводилось почуватися гіршими за ваше керівництво?

Як чудово було б, якби все це втілилось у життя, чи не так? Тоді й робота не сприймалась би як робота. На жаль, для більшості людей це лише фантазія. Типова середня чи велика організація применшує роль кожного окремого працівника, примушує до покори і вбиває дух підприємництва. Вона відводить людям дуже обмежені ролі, гальмує їхнє особистісне зростання і сприймає їх як ресурси.

Як наслідок, організації стають менш гнучкими, творчими та енергійними, ніж люди, які на них працюють. А винна в усьому бюрократія, з її авторитарною структурою, обтяжливими правилами та токсичним політиканством. Хтось вважає, що бюрократія потроху занепадає, що вона прямує в небуття, як стаціонарні телефони, автомобілі з бензиновими двигунами та пластик одноразового використання. Слово «бюрократія», як і вислів «кінські сили», здається реліктом минулої ери. Багато в чому це справді так, але, на жаль, бюрократія досі лишається з нами. Як ми переконаємось у третьому розділі, бюрократія набирає обертів. На нашу думку, це пов'язано з тривожним сповільненням глобальних темпів виробництва — явищем, що безпосередньо б'є по рівню життя людей.

Бюрократичні організації дуже інертні. Вони пригнічують бойовий дух людини. В умовах бюрократії повноваження ініціювати будь-які зміни мають лише кілька керівників. А коли ці керівники демонструють свою зарозумілість, організація починає гальмувати. У такій атмосфері глибинні зміни зазвичай відбуваються із запізненням і нагадують конвульсії. Бюрократія боїться інновацій. Вона уникає будь-яких ризиків і ніяк не мотивує тих, хто хоче змінити стан речей. У бюрократичній організації дуже небезпечно бути не такими, як усі. А найгірше те, що бюрократія паплюжить людські душі. Позбавлені будь-якого впливу, працівники стають байдужими до своєї роботи. Свою ініціативність і творчість вони залишають удома.

На щастя, бюрократія — не єдиний спосіб організувати людську діяльність. По всьому світу невелика, але щораз більша група постбюрократичних першовідкривачів доводить, що цілком можливо зберегти переваги бюрократії, як-от контроль, послідовність та координацію, уникнувши при цьому її недоліків на зразок негнучкості, сірості та байдужості. Порівняно з їхніми консервативними колегами, ці організації більш ініціативні, винахідливі та прибуткові.

Ці компанії було перебудовано з єдиною метою — максимізувати внесок людей у їхній розвиток. Ця мета — основа людинократії. Вона різко контрастує з бюрократичною

зацикленістю на контролі. Звісно, обидві цілі дуже важливі, але здебільшого організації мало не всю енергію витрачають у гонитві за повною узгодженістю в діях усіх ланок. Цей величезний дисбаланс становить велику загрозу для компаній, лягає тягарем на економіку та й узагалі викликає питання етичного характеру.

Особливо проблематичною бюрократія є для великих компаній. Коли організація росте, у неї з'являються нові шари, штат розширюється, правила множаться в геометричній прогресії, а витрати на їхнє дотримання збільшуються. Коли компанія досягає певного масштабу (від двох до трьох сотень працівників), бюрократія починає розвиватись швидше, ніж сама організація. Тому великі компанії мають більше бюрократії «на душу населення», ніж маленькі.

Зв'язок між розміром організації та «бюрократичним склерозом» був би менш тривожним, якби ці організації так не домінували на ринку. Незважаючи на всі балачки про успіх економіки короткострокових контрактів, зараз на великі корпорації в США працює більше людей, ніж будь-коли раніше. У 1987 році 28,8 відсотка американських робітників працювали на компанії, чий штат перевищував 5000 осіб. Через тридцять років ця цифра становила 33,8 відсотка. Сьогодні ж на компанії зі штатом у понад 10 000 осіб працює більше людей, ніж на компанії, до яких залучено пів сотні робітників чи менше.

Прихильники такої ситуації скажуть вам, що бюрократія — невіддільна частина будь-якої складної організації, але ми маємо докази на користь протилежного. Інноваційні компанії доводять, що можна будувати організації, які будуть і великими, і швидкими, і дисциплінованими, й ефективними, і не позбавлятимуть працівників повноважень, і плекатимуть дух підприємництва.

Якщо ви в цьому сумніваєтесь, ось вам невеличкий приклад того, чого можна досягти, якщо організація ставить людей вище за бюрократію. Власне, це основний принцип компанії Buurtzorg, лідера в галузі домашніх медичних послуг у Нідерландах. Штат компанії, який нараховує 11 000 медсестер і медбратів та 4000

помічників по господарству, розбитий на тисячу двісті команд із власним самоврядуванням. Кожна команда складається із дванадцяти працівників, які відповідають за певну географічну зону, де проживають близько 10 000 громадян. Ці бригади самостійно шукають клієнтів, приміщення для офісів, наймають нових працівників, ведуть бюджет, складають розклад і постійно поліпшують якість своїх послуг.

У більшості компаній ці обов'язки лягають на плечі регіональних менеджерів, але в *Vuurtzorg* їх ділять між собою працівники невеличких команд. У кожному загоні є «економка й скарбник», «відповідальний за моніторинг робочих показників», «планувальник», «розробник» і «наставник». Ці ролі виконує медичний персонал, котрий більшу частину дня працює з пацієнтами.

У *Vuurtzorg* кожного працівника вчать ухвалювати рішення спільно з іншими, активно слухати, розв'язувати конфлікти. Всі команди об'єднані за допомогою платформи *Welink*, де працівники ставлять питання і діляться порадами. Замість нав'язувати правила підлеглим, у *Vuurtzorg* їх заохочують оптимізувати робочий процес, спираючись на колективний досвід, і впроваджувати інновації там, де це можливо. Люди постійно вчать одне в одного і вдосконалюються як фахівці.

Адміністративний персонал *Vuurtzorg* складається з п'ятдесяти двох регіональних наставників, п'ятдесяти офісних працівників (переважно зі сфери ІТ) та двох директорів, один з яких — Йос де Блок, засновник компанії. От і маємо: організація зі штатом у 15 000 працівників із двома керівниками та офісним персоналом у сотню осіб.

Vuurtzorg установлює еталони в кожному аспекті своєї роботи (див. графік нижче). Солідна перевага компанії над конкурентами — це не результат геніальної стратегії, нав'язаної керівництвом своїм підлеглим, чи рабського дотримання правил. Це результат моделі, яка озброює кожного працівника всіма необхідними інструментами, щоб він самостійно розв'язував проблеми й ухвалював рішення.

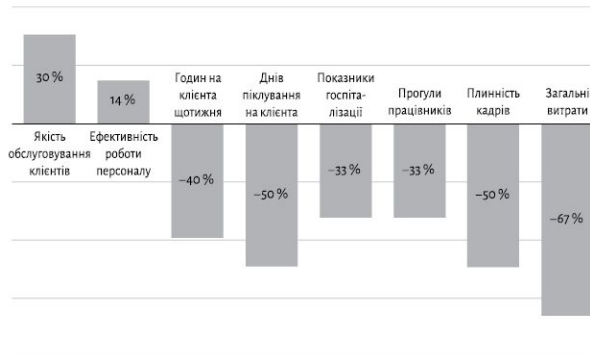
Вuurtzorg п'ять разів визнавали найкращим роботодавцем року в Нідерландах. Непогано, як на компанію, котру заснували 2006 року. Втім, як ми побачимо далі, вона не одна така.

То чому ж більше компаній не користуються такою організаційною моделлю? Чому люди добровільно вішають собі на шию ярмо? А тому, що позбутись бюрократії означає позбутись і всіх традиційних владних структур.

Як ви, мабуть, помітили, наділені владою люди не дуже хочуть її віддавати і мають важелі, щоб за неї триматись. Це серйозна проблема, адже збудувати зосереджену на людях організацію неможливо, не зруйнувавши цієї піраміди.

Замість викорінювати бюрократію, керівники організацій намагаються нівелювати її вартість гонитвою за домінантним становищем на ринку. Від 2015 до 2019 року сума всіх угод зі злиття та поглинення у світі налічувала 20 трильйонів доларів. Це фактично обсяг усієї Нью-Йоркської фондової біржі. Економісти Густаво Грульйон, Єлена Ларкін і Роні Мікаелі порахували, що за 1972–2014 роки понад 75 відсотків американських підприємств стали більш «концентрованими»⁽¹⁾.

Вuurtzorg проти конкурентів



Джерело: Stefan Ćirković, "Buurtzorg: Revolutionizing Home Care in the Netherlands," Center for Public Impact Case Study, November 15, 2018.

При цьому дуже часто, коли компанія «сідає на мілину» і починає «тонутися», перша реакція керівництва — не позбутись баласту бюрократії, а вчепитись за черговий супертанкер.

Хоча директори зазвичай виправдовують злиття корпорацій-гігантів, обіцяючи всім довкола нові можливості, дослідження показують, що насправді всі переваги зводяться не до

економічного зростання, а до монополізації⁽²⁾. Дослідження американської економіки, яке провели Ян де Локер, Ян Екгаут і Гебріел Ангер, установило, що «націнки», котрі є індикатором становища компаній на ринку і показують різницю між ціною та граничною собівартістю продукції, різко зросли за останні кілька десятиліть. У 1980-х середньостатистична фірма додавала націнку у 21 відсоток від граничної собівартості. На 2016 рік ця цифра вже становила 61 відсоток. І така тенденція існує не лише в США, а й в інших розвинених країнах⁽³⁾.

Коли компанія розростається, то набуває й політичної ваги. Корпорація вартістю 100 мільярдів доларів має набагато більше зв'язків у Вашингтоні та Брюсселі, ніж удесятеро менша фірма. Найсвіжіші випадки, коли великі гроші лобювали свої інтереси, — це спроби американських автовиробників не давати Tesla відкривати власні салони, вимоги фармацевтичних компаній не змушувати їх до зниження цін на ліки та спротив американських лікарень вимогам уряду розробити прозорішу цінову політику.

Але хоч керівники корпорацій і скаржаться на контроль з боку держави, нещодавнє дослідження Джеймса Бессена з Бостонського університету виявило прямий зв'язок між цим контролем та подальшим зростанням прибутків⁽⁴⁾. Бессен порахував, що за останні роки такі регулятивні заходи збільшили вартість підприємств на 2 трильйони доларів і щорічно переказують по 400 мільярдів із кишень споживачів у кишені бізнесу. Навіщо корпораціям проливати кров у запеклих боях, якщо можна скористатись своїм політичним впливом і схилити шальки терезів на власну користь?

Безліч компаній виявили, що простіше найняти трохи більше лобістів, аніж викорінювати бюрократію зі своєї імперії. А це погана новина для споживачів і громадян узагалі. Будь-який економіст скаже вам, що така ситуація не сприяє притоку інвестицій, гальмує інновації та створення робочих місць і призводить до дисбалансу в розподілі прибутків.

Було б чудово, якби молоді агресивні стартапи давали монополістам копняків і, треба сказати, іноді так і трапляється,

але загалом їхній вплив дуже скромний. Зараз у світі налічують 433 «компанії-єдинороги», чия ринкова вартість становить мільярд доларів чи більше. І хоча про них багато пишуть у пресі, все ж вони є порівняно незначною частиною економіки. На початку 2020 року загальна вартість американських «єдинорогів» становила 650 мільярдів. Здається, що це дуже багато. Та насправді ця цифра становить трохи більше 2 відсотків вартості 500 американських компаній з найбільшою капіталізацією. Тож хоч анклав на зразок Кремнієвої долини дуже важливі, треба шукати нових шляхів відродження підприємницького духу в кожній компанії.

Та багато керівників ще не дійшли цього висновку. Вони переконані, що їхній вплив на ринку та політичні м'язи більш ніж повністю нівелюють недоліки бюрократичного ярма. Однак це досить ризикована тактика. Рада економічних консультантів Білого дому закликала до «жорсткої реакції на дії компаній, що зловживають своїм ринковим впливом»⁽⁵⁾.

Правознавці Ерік Поснер та Глен Вейл вважають, що «деяких найбільших роботодавців країни... треба роздробити», а «компетентні органи мають агресивніше діяти стосовно монополій, щоб не давати їм поглинати конкурентів»⁽⁶⁾. Навіть гігант Goldman Sachs, який був офіціантом на безлічі корпоративних весіль, зазначив, що якщо ця тенденція не припиниться, «виникнуть непрості питання щодо ефективності капіталізму взагалі»⁽⁷⁾. Можете не сумніватись: якщо такі речі кажуть у Goldman Sachs, це дуже тривожний дзвіночок.

Але йдеться не лише про фахівців. Простим людям теж усе це набридло. У 2019 році під час опитування дослідницького центру П'ю 82 відсотки американців сказали, що великі корпорації мають забагато влади й надто сильно впливають на економіку. Казка про те, мовляв, що більше, то краще, втрачає переконливість. Отже, настрої змінюються, а урядовці дедалі наполегливіше напосідають на монополістів. Відповідно керівникам корпорацій треба шукати нові рецепти прибутковості та зростання. Найкращий для них варіант такий: цілковито

присвятити себе створенню організацій, де людям не заважатимуть працювати бюрократичні кайдани.

Існує вдосталь соціальних, політичних та економічних причин оголосити бюрократії війну. В останні роки законотворців та політиків неабияк турбує дедалі більша нерівність у розподілі прибутків. За 1979–2016 роки зарплатня найзаможнішого прошарку американських працівників зросла на 27 відсотків, а от у нижньому пласті вона впала на 1 відсоток⁽⁸⁾ (див. графік нижче).

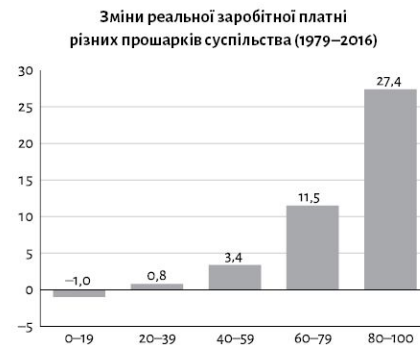
На цю розбіжність вплинуло багато чинників, як-от конкуренція з боку країн з низькими зарплатами, дедалі більша схильність великих компаній до підрядної праці, зменшення впливу профспілок та розвиток технологій, які поступово замінюють людину. Ці процеси призвели до розквіту різних популістських теорій у промислових регіонах США та до поступового тяжіння представників покоління Z до соціалізму через те, що вони бояться ніколи не стати такими самими успішними, як їхні батьки. Небезпека ситуації полягає в тому, що поляризація ринку праці й далі роз'їдатиме соціальну єдність та політичну мироловність.

Крім цього, люди бояться, що з часом штучний інтелект забере їхні робочі місця. Звіт Інституту Брукінгса, опублікований 2019 року, показав, що 25 відсотків робочих місць у США перебувають у групі високого ризику через автоматизацію, а ще 36 відсотків — у групі середнього ризику⁽⁹⁾. Ще одне дослідження, яке охопило тридцять дві країни–учасниці Організації економічного співробітництва та розвитку, показало, що 300 мільйонів робочих місць можуть зайняти машини. Засновник Tesla та SpaceX Ілон Маск попередив, що люди мають готуватися жити в світі, де «роботи все робитимуть краще за нас»⁽¹⁰⁾. Такі безрадісні прогнози породили ідеї на зразок гарантованого заробітку для кожного громадянина, що частково фінансуватиметься податком на роботів.

Проблема стагнації чи падіння заробітної плати дала імпульс безлічі політичних пропозицій, зокрема і з обов'язковою

присутністю робітників у правлінні компаній, переговорами між підприємцями та профспілками на галузевому рівні, пільгами для представників економіки короткострокових контрактів, податковими канікулами для інвестицій у людський капітал та акцентом на наукових дисциплінах у середній освіті.

І хоч деякі з цих ідей цілком гідні уваги, вони не торкаються кореня проблеми. А він полягає в тому, що ми сприймаємо величезну кількість професій як низькокваліфіковану роботу. Зазвичай, такою вважають будь-яку діяльність, для якої не потрібен університетський диплом чи тривале навчання. А оскільки така робота не вимагає особливих фахових знань і вмінь, то оплачується погано. Згідно з нещодавніми дослідженнями, таку роботу виконують 53 мільйони американців, що становить 44 відсотки всієї робочої сили країни⁽¹¹⁾. Це факт. Але політики помиляються, коли припускають, що з цим неможливо нічого вдіяти.



Джерело: Jay Shambaugh, Ryan Nunn, Patrick Liu, and Greg Nantz, "Thirteen Facts about Wage Growth," Brookings Institution report, September 2017.

Усупереч загальному переконанню, низькокваліфікованою будь-яку діяльність робить не природа завдань, які вона передбачає, чи необхідні для її виконання дипломи. Важливо лише те, чи є у людей, котрі її виконують, можливість розвивати свої вміння і давати раду новим завданням. Найважливіше, чого нас учать постбюрократичні першовідкривачі — це те, що цілком можливо вивести на новий рівень роботу, яку вважають низькокваліфікованою. Скажімо, роботу на автотранспортувачі, завантаження багажу в літак чи пакування сільськогосподарської продукції. Ця магія стає можливою тоді, коли роботодавець:

Учить персонал мислити бізнескатегоріями.

Проводить навчання персоналу й об'єднує робітників у маленькі багатофункціональні команди.

Дає цим командам змогу самостійно відповідати за їхні прибутки та витрати.

Зводить нових працівників з досвідченими наставниками.

Заохочує працівників шукати можливості підвищити ефективність їхньої роботи.

Дає працівникам час і ресурси для проведення локальних експериментів.

Фінансово заохочує працівників робити більше, ніж вимагають їхні прямі обов'язки.

Ставиться до кожного працівника, як до невіддільної частини командного успіху.

Компанії-першопрохідці пропонують вищу за середню ринкову платню не через свою неймовірну щедрість. Вони це роблять, бо працівники є їхнім найціннішим активом. У цих компаніях вірять: якщо давати «звичайним» працівникам можливість учитися і розвиватися, ті продемонструють феноменальні результати. І з часом такі компанії отримують дуже обізнаний, винахідливий та клієнтоорієнтований персонал. Досвід постбюрократичних повстанців демонструє одну істину: організації не варто боятись майбутнього чи конкурентів, якщо в ній повно самостійних «мікропідприємців».

Бюрократи хибно припускають, що на посередніх роботах працюють лише посередні люди. На жаль, цей стереотип складно спростувати, адже коли людині не дають змоги використовувати свою уяву, від неї навряд варто чекати творчих проявів. Багато хто вважає, мовляв, це доводить, що звичайні працівники переважно ні на що особливе не годяться.

Науковці, які намагаються оцінити вплив автоматизації на ринок праці, постійно припускаються однієї помилки. Наприклад, проаналізувавши посадові інструкції 702 видів зайнятості в США,

дослідники з Оксфордського університету Карл Фрей і Майкл Осборн порахували, що автоматизація загрожує 47 відсоткам робочих місць американців⁽¹²⁾. Такий висновок не дивує, адже, згідно з нашим аналізом даних Бюро статистики праці США, 70 відсотків американців виконують роботу, яка фактично не вимагає від них ініціативності. Це геть нічого не говорить про творчий потенціал цих людей, але багато каже про те, як бюрократія позбавляє їхню роботу творчої жили.

Фрей та Осборн мають рацію, кажучи, що заняттям, які передбачають «виконання комплексних завдань, а також завдань, які вимагають творчого й соціального інтелекту», не так загрожує автоматизація. Але неправильно думати, що існує мало видів діяльності, які дають людині змогу виявляти її унікальні здібності, котрі відрізняють її від машини. І неправильно припускати, що ці здібності має лише невеличка частина населення. Подумайте, скільки творчого потенціалу можна знайти на YouTube і в блогосфері взагалі. Сьогоднішні творці талановитіші, ніж їхні попередники? Звісно, ні. Змінилось лише те, що тепер завдяки сучасним цифровим платформам кілька мільярдів людей нарешті мають можливість продемонструвати світові свої таланти. То як можна припускати, що ми не досягнемо такого ж ефекту, якщо кожен працівник матиме схожі інструменти на робочому місці?

Повільно кумекають просяклі бюрократією організації, а не люди, які на них працюють. І це не здогадки, а наш реальний досвід. Понад десять років тому один з авторів цієї книжки вів масштабну навчальну кампанію в одній фірмі на Середньому Заході США. За рік понад 30 000 працівників, багато з яких були «синіми комірцями», навчились мислити як бізнесмени-новатори. Весь цей задум утілювався в тисячі класних ідей. Скажімо, одна з робітниць, яка вже давно працювала на конвеєрі, запропонувала дещо, що принесло компанії багатомільйонні прибутки. Цю жінку вперше за її кар'єру попросили спробувати мислити ширше, і вона вхопилась за цю можливість. На жаль, багатьом працівникам такі шанси ніколи не випадають. Замість бачити в

них винахідників і творців, їх сприймають як дорогі замітники машин, котрі не можна вдосконалити.

Одна з наших основних цілей у цій книжці — пояснити, як перетворити кожную роботу на хорошу. Замість зводити все до бездумного механічного виконання, маємо розвивати навички працівників. Ми повинні підвищувати творчий потенціал кожного робочого місця. Замість думати, що деякі види діяльності зрештою візьмуть на себе машини, треба видозмінити робоче довкілля так, щоби кожна людина мала змогу продемонструвати свої таланти. Може, в світі й обмежена кількість рутинних завдань, але ми маємо чимало вартих уваги проблем, які треба розв'язувати. Зрештою, загроза автоматизації зводиться до того, чи ставимось ми до працівників, як до роботів.

Перейти в режим людинократії буде непросто. У 2019 році Інститут Геллапа провів опитування, за яким лише третина американських робітників погодилась із твердженням: «Я щодня маю можливість робити те, що в мене виходить найкраще». Менше ніж чверть сказала, що на роботі від них очікують ініціативності, і лише один із п'яти сказав, що його думка має на роботі якесь значення⁽¹³⁾. Очевидно, що безліч організацій марнують людський ресурс.

Існують певні практичні, філософські та політичні бар'єри, що заважають змінити цю сумну реальність. Займаючись консалтингом, не раз натрапляли на ці перешкоди і заробили чимало шрамів. Ми зовсім не наївні, однак достатньо досвідчені, щоби не втрачати надію. Бюрократія — це не якась космологічна константа. Ніде не сказано, що наші організації повинні бути неповороткими, задушливими та черствими. Бюрократію винайшли люди, тож ми можемо винайти й щось краще.

Для початку треба чітко пояснити, навіщо і як можна викоринити бюрократію. На цьому ми зосередимось у першому розділі. Ви дізнаєтесь, чому основна біда багатьох організацій — це не незграбні алгоритми роботи, а недолуга модель управління. Може, колись вони й могли собі дозволити бюрократію, але більше не можуть. У другому розділі ви

побачите, як прикметні риси бюрократії (розшарування, формалізація, рутинізація) впливають на стійкість та інноваційність компаній. Також трохи дізнаєтесь, як деякі організації кидають виклик бюрократичним нормам. У третьому розділі ми розповімо, як порахувати, скільки коштує компаніям бюрократія. Це дуже важливий крок.

Щоб перейти від діагностики до дій, ви маєте повірити, що є альтернатива нинішньому стану речей. Маєте повірити, що концепція зосередженої на людині організації — це не утопія. У другій частині ми познайомимось із двома компаніями, які пізнали силу людинократії. У четвертому розділі йтиметься про Nucor, найбільш інноваційну сталеливарну компанію світу. Ви побачите, як модель управління Nucor розкриває творчий потенціал працівників і заохочує їх мислити, наче вони — власники компанії. У п'ятому розділі ми розкриємо секрети компанії з, можливо, найбільш творчою моделлю управління — виробника побутової техніки Haier. Останні десять років у Haier гарували над тим, щоб побудувати компанію з «нульовою дистанцією» між працівниками та споживачами. Вони розділили організацію зі штатом у 56 000 працівників на 4000 мікропідприємств, у кожному з яких між рядовими працівниками та генеральним директором є лише два щаблі. Це більше мережа, ніж ієрархія. Haier пропонує захопливу та дуже практичну модель управління.

У третій частині ми розповімо вам про сім основних принципів людиноцентристської організації: власність, ринки, меритократія, спільнота, відкритість, експерименти та парадокс. У шостому розділі ми доведемо, що для того, щоб заново винайти менеджмент, потрібні не лише нові інструменти й методи, а й нові принципи. У розділах із сьомого по тринадцятий ми наведемо детальні приклади того, як користуватись кожним принципом так, щоб зробити вашу організацію більш стійкою, творчою та сміливою.

Як ви вже, мабуть, здогадались, бюрократія не відступить без бою. Як найпоширеніше у світі явище, вона має вдосталь захисних механізмів. Щоб перемогти, нам доведеться йти в обхід

старих структур і проводити десятки відважних організаційних експериментів. Ці завдання ми розв'язуватимемо у четвертій частині. У чотирнадцятому розділі ви дізнаєтесь, як Бертран Баллерін, керівник відділу зв'язків із промисловістю компанії Michelin, став каталізатором змін, що кардинально трансформували робочий процес. Його історія покаже вам, як досягти революційних цілей еволюційними методами. У п'ятнадцятому розділі ми детально пояснимо, як почати зміни у вашій команді. Розповімо, як позбутись бюрократичного мислення, заразити цією ідеєю своїх колег і перетворити ваш колектив на інноваційну лабораторію. І нарешті в шістнадцятому розділі ми покажемо, як вивести всі ці зміни на вищий рівень. Пояснимо, що треба робити, щоб запустити в компанії хвилю, яка накриє всіх. Ми доведемо, що для того, щоб установити режим людинократії, вам знадобиться новий підхід до масштабних трансформацій.

Ця книжка — і маніфест, й інструкція. У ній ми наполягаємо на тому, що настав час звільнити людський дух від тенет бюрократії і що це дасть велику користь і окремим індивідам, і організаціям, і економіці, і суспільству. А ще вона дає першовідкривачам практичну стратегію посилення режиму людинократії в їхніх організаціях. За останні кілька років нам пощастило попрацювати з неперевершеними організаційними піратами. Вони довели нам, що, маючи відвагу та нестандартне мислення, будь-хто може змінити навіть велику компанію, незалежно від позиції в ній. Тож якщо ви готові будувати організацію для людей, ми запрошуємо вас починати.

Частина I

АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ЛЮДИНОКРАТІЇ

Навіщо чіпати бюрократичний вулик?

1. Абсолютна людяність

Нас визначає те, яким цілям ми служимо. Наше єство розкривають виклики, які ми приймаємо. Хай якими скромними та обмеженими будуть наші можливості, ми завжди можемо винагородити себе радістю благородного походу. На щастя, існує безліч гідних завдань, якими можна зайнятися, — розробляти розумні машини, зменшувати викиди вуглекислого газу в довкілля, боротися з расовою дисгармонією, стійкими до ліків бактеріями чи торгівлею людьми, будувати житло на інших планетах.

На якомусь глибинному рівні ми розуміємо, що життя надто коротке, щоб займатись чимось несуттєвим. Розв'язання нових проблем та прокладання нових шляхів — от для чого ми народились. Тож дуже сумно, що багато хто з нас працює в слабкодухих організаціях, які виснажують нашу життєву енергію. Спробуйте запропонувати своєму босу якусь нестандартну ідею, і, ймовірно, почувете:

«Це не вписується в нашу стратегію».

«У нас бракує бюджету».

«Це нереально з точки зору законодавства».

«Це не в нашому дусі».

«Це непрактично».

«У цій ідеї багато недоліків».

І проблема не у вашому босі. Він — така ж зламана людина, як і ви. Проблема в тому, що ваша організація, як і безліч інших, занепала, репресивна та слабка.

Спробуйте оцінити організацію, в якій працюєте, за такими критеріями:



Якщо компанія не зовсім мініатюрна і не належить до рідкісних випадків, найімовірніше, вона схилитиметься до правого кінця шкали. І саме тому ви такі пригнічені. З вас там витрясли всю вашу силу. «Ну то й що, — скажете ви. — Я просто намагаюсь заробити на життя».

Справедливо. Але замисліться, яким чином ми опинились в організаціях, котрим так бракує відваги, творчості та пристрасті? І як ми звикли до таких реалій? Відповідь проста: ми нічого іншого ніколи не знали. Тією чи іншою мірою *кожна* організація слабка та зациклена на догмах. Це стосується навіть гігантів світового масштабу.

Візьмімо, наприклад, Intel. Потрібні тисячі неймовірно тямущих людей, щоб приладнати 100 мільйонів транзисторів на квадратний міліметр кремнію. Але при цьому в Intel не придумали, як продати свої чипи для виготовлення мільярдів мобільних пристроїв. У компанії не передбачили вибуху на ринку смартфонів, тож витратили приблизно десять років та 10 мільярдів доларів, намагаючись повернутись у гру. Зрештою, 2016 року компанія визнала поразку та закрила відділ мобільних пристроїв. Інші технологічні титани, як-от Microsoft, IBM, Hewlett-Packard і Dell Technologies, також проґавили мобільну революцію. Як таке могло статись? Як компанії з мільярдними бюджетами, дослідницькими центрами, класними директорами та найкращими консультантами демонструють таку короткозорість?

Ні, насправді багато в чому наші організації перевершують нас. Відвідайте виробництво Tesla в місті Фремонті, штат Каліфорнія. Вас це дуже вразить. Це найбільша будівля штату з площею у майже пів мільйона квадратних метрів. Сотні гігантських роботів виконують складні, майже балетні рухи,

безпілотні візки розподіляють запчастини, підйомники крутять шасі автомобілів у повітрі, величезний прес штампує кузовні панелі, а цілий рій робітників пильнує, щоб усе це бездоганно працювало. Ця синхронна симфонія виглядає просто неперевершено. Вражає, чого можуть досягти люди, коли тягнуть віз в одному напрямку.

Наші організації дають нам змогу спільно робити те, що ми не в змозі зробити самотійно. Одна людина не може збудувати авто, запустити в космос супутник, створити операційну систему, навчити лікаря, звести будівлю або підняти громадський рух. Навіть Ісус мав дванадцять послідовників.

Утім, попри всі свої здобутки, наші організації дуже інертні, повільні й геть не надихають. Це ключові недоліки корпорацій. Вони проникли абсолютно всюди, тож не дивно, що нам здається, ніби з ними неможливо нічого вдіяти. Ми кажемо собі, що така вже природа великих організацій, і безглуздо хотіти чогось іншого. Наш песимізм можна було б цілком виправдати, якби не одне «але». Як людські істоти, *ми* сильні, винахідливі та енергійні. Той факт, що наші організації не такі, означає, що якоюсь мірою вони менш людяні, ніж ми.

Хай як іронічно, здається, організаціям, які створили люди, бракує людських якостей — відваги, інтуїції, любові та творчості. І ми не можемо в цьому звинувачувати вищі сили. Якщо наші організації нелюдяні, це означає, що такими їх зробили ми. Свідомо чи несвідомо. Кожна установа — це сукупність рішень щодо того, як найкраще організувати роботу людей з урахуванням певних цілей. У цій книжці ми стверджуємо, що більшість таких рішень треба переглянути.

Ми не повинні миритись з авторитарними та безрадісними організаціями. Наш спадок — це ще не наша доля. Були часи, коли світом правили тирани, але сьогодні мільярди людей живуть вільно. Демократія не взялась нізвідки. І її нам не подарувала панівна верхівка. Це результат спільної праці безлічі філософів, демонстрантів та патріотів, яких надихала перспектива самоуправління.

Не менш радикально ми повинні переосмислити й основи людських організацій. Як і наші пращури, маємо звільнити людський дух. Ми повинні будувати організації, в яких кожна людина зможе процвітати.

Якщо ви погоджуєтесь, що люди заслуговують кращого від своєї роботи і що нам потрібні динамічніші та винахідливіші організації, існує безліч речей, які ви можете зробити, щоб утілити це в життя. Як ви переконаєтесь далі, є дуже цікаві дієздатні альтернативи нинішнього порядку та способи змінити сучасний стан речей. Хоча де-не-де доведеться продиратись крізь хащі. Будьте певні: якщо ви керуватиметесь правильними принципами і навчитесь мислити активно, ви зможете неабияк поліпшити життя ваших колег і допомогти вашій організації процвітати в цьому сповненому можливостей світі.

Треба сказати, стикаючись із глобальними проблемами, ми часто переконуємо себе, що нічого не можемо вдіяти. Уявіть заможного громадянина, який відводить погляд від безпритульних замість того, щоб попрацювати волонтером у їхньому притулку, або дівчину, яка йде на пляж, прокладаючи собі стежку через купи пластику, замість зупинитись і прибрати. Хай якими страшними вони є, навіть найскладніші проблеми відступають перед відвагою та завзятістю. Не треба відвертатись. Ми повинні змінити те, що вже давно знаємо: наші організації втратили своє людське обличчя.

Далі ми ближче розглянемо цю ситуацію. У другому розділі визначимо корінь проблеми, а в третьому спробуємо скласти план революції в управлінні. А в наступних розділах розповімо, як треба будувати цілковито людяні організації.

Люди стійкі. Наші організації — ні

Ми живемо в мінливому світі, де майбутнє перестає бути екстраполяцією минулого. Зміни невблаганні, безжальні, а іноді й страшні (уявіть роботів, що танцюють відверті танці у Вегасі. Так, і таке буває). Вітаємо в ері потрясінь.

Дехто стверджує, що зміни набирають обертів ще з моменту Великого вибуху⁽¹⁴⁾. З плином часу темпи, з якими матерія перетворюється на складніші структури та системи, поступово зростають. І от, 14 мільярдів років по тому, зміни набули критичної ваги. Щастить же нам!

Це раптове прискорення — результат різких зрушень потужності обчислювальних ресурсів та мереж. Останній iPhone має приблизно в 6000 разів більше транзисторів, ніж чип i486, на якому працювали комп'ютери наприкінці 1980-х. У 2017 році все-світній інтернет-трафік становив понад 46 600 гігабайтів за секунду. Порівняно з 1992 роком ця цифра зросла майже в 40 мільйонів разів⁽¹⁵⁾.

Таке стрімке зростання відкрило перед нами нові захопливі горизонти. Завдяки обчислювальній біології ми починаємо розуміти суть складних біохімічних процесів, що відбуваються в людських клітинах. Більші обчислювальні можливості — це набагато потужніші машини. Система DRIVE AGX Pegasus від компанії Nvidia, розроблена для підтримки безпілотного транспорту, виконує 320 трильйонів операцій за секунду⁽¹⁶⁾. Поступово народились абсолютно нові індустрії, як-от соцмережі. Вони дають людям змогу взаємодіяти між собою так, як ніколи раніше. Наприклад, у роботі, в якій було відкрито бозон Гігса, було понад 5000 співавторів.

Ударні хвилі цього технологічного вибуху відлунюють скрізь: в онлайн-комерції, в шеринговій економіці, в синтетичній біології, в доповненій реальності, у штучному інтелекті, в 3D-принтерах та в інтернеті. Коли перша хвиля вляжеться, накоплять нові. За наступні кілька років від 200 мільярдів до трильйона пристроїв приєднають до мережі⁽¹⁷⁾. Мало не вся планета стане сенсорною.

У цьому вирі найважливіше для кожної організації питання є таким: а чи змінюємось ми так само швидко, як і світ навколо нас? У більшості організацій відповідь буде «ні».

Директори люблять списувати цей брак адаптивності на людський фактор. «Люди проти змін», — похмуро кажуть вони.

Та це повна нісенітниця. Подумайте про своїх знайомих. Скільки з них за останні три роки зробили щось із переліченого нижче:

Переїхали в інше місто.

Пішли на нову роботу.

Розірвали романтичні стосунки чи почали нові.

Записались на якісь курси.

Почали займатися спортом.

Знайшли нове хобі.

Схуднули на п'ять кілограмів.

Зробили перестановку в кімнаті.

З'їздили в нову країну.

Потоваришували з новими людьми.

Мабуть, усі, кого ви знаєте, зробили принаймні щось із цього. Факт у тому, що ми залежні від змін. У нас до них постійний нестримний голод. Усі зміни, що баламутять наше життя, робимо ми. Ми — джерело потрясінь.

На відміну від людей, організації паскудно вміють змінюватись. Саме тому вони часто опиняються в дуже не вигідному становищі. І сьогодні ми чекаємо, коли новатори дадуть копняка цим старим пенькам. Інстинктивно ми розуміємо, що в такому мінливому світі ресурси не можуть замінити винахідливість і що навіть найрозумніші компанії ні від чого не застраховані.

Попри свою панівну позицію серед усіх пошукових систем, у Google проґавили нагоду стати першовідкривачами у світі соцмереж. Коли запустили Google+, корпорація Facebook була вже далеко попереду. Через те що iTunes від Apple зволікала зі стрімінговим контентом, своїм шансом скористались такі гравці, як Spotify і Netflix. Коли eHarmony, піонер у галузі онлайн-знайомств, не відреагувала як слід на смартфон-революцію, на сцену вискочив Tinder.

Якщо вважаєте, що майбутнє геть непередбачуване, мабуть, ви скажете, що всім цим повстанцям просто пощастило. Такий

висновок хибний із двох причин. По-перше, майбутнє не завжди таке туманне, як ми вважаємо. Якщо стежити за змінами та новими трендами, його цілком можна розгледіти.

Зараз американські кабельні компанії намагаються пристосуватись до нового світу, де вони вже не мають монополії на поширення відеоконтенту. На кінець 2019 року 40 мільйонів американських родин відмовились від кабельного телебачення на користь нових онлайн-сервісів⁽¹⁸⁾. Того ж року кількість підписок на ці сервіси перевищила кількість абонентів кабельного телебачення⁽¹⁹⁾. І ці зміни були абсолютно передбачуваними. Ще на початку 1990-х технологи компанії AT&T казали, що стрімінгові сервіси стануть комерційно життєздатними у 2005 році. І вони мали рацію. YouTube запустили саме у 2005 році, перша версія Apple TV з'явилась у 2006-му, а Netflix показав свій перший фільм у 2007-му.

По-друге, навіть якщо компанія натрапила на успішну стратегію випадково, все одно треба розуміти, чому таке саме щастя не спіткало стару гвардію. Якщо людина кілька годин грає в блекджек і програє кожну роздачу, це не можна списувати на відсутність удачі. Це означає, що бідолаха просто не вміє грати.

Якщо вірити цифрам, інертність компаній дуже заразна і дорого їм коштує. Лише подумайте:

- Тільки 11 відсотків компаній, які входили до списку 500 корпорацій з найбільшим валовим доходом у 1955 році, є в цьому списку сьогодні.
- Середній вік компаній, що входять до списку 500 корпорацій з найбільшою капіталізацією, становив шістдесят років у 1950-му, тимчасом як зараз він становить менше двадцяти.
- За 2010–2019 роки американські компанії заявили про витрати у 550 мільярдів доларів на реструктуризацію. Зазвичай, це результат запізнілих і недолугих спроб стратегічного оновлення.

Усе це доводить один простий факт: світ розганяється швидше, ніж більшість компаній устигає до нього пристосуватись.

На практиці організаційні зміни бувають або незначними, або травматичними. Щодня компанії спокійно оновлюють свою продукцію та виробничі процеси. Натомість стратегічні повороти відбуваються з конвульсіями, як і повстання, що періодично трапляються в умовах диктатури. У великих компаніях, як і в авторитарних державах, зміна режиму — єдиний спосіб боротися із застарілими методами управління.

Компанії, які відстають від конкурентів, просто застрягли в минулому. Від 1990-го було лише п'ять років, коли корпорація General Motors не втрачала позиції на внутрішньому ринку⁽²⁰⁾. Компанія досі жива лише завдяки допомозі уряду в розпал фінансової кризи 2008 року.

На жаль, таким зачаклим компаніям не можна провести евтаназію. Вони живуть у напівкоматозному стані, закриваючи підприємства, вбиваючи бренди, скорочуючи персонал, зливаючись зі схожими на них конкурентами та постійно вимагаючи допомоги. І таких компаній більше, ніж ви думаєте.

У січні 2020 року в переліку 500 корпорацій з найбільшою капіталізацією було 454 фірми, що існували як публічні компанії принаймні останні десять років. З них 124 продемонстрували прибутковість найвищого рівня лише одного року з десяти. Серед цих невдах є такі компанії, як Berkshire Hathaway, Coca-Cola, Comcast, ExxonMobil, Ford, Intel, Merck, Oracle, PepsiCo, Procter & Gamble, United Parcel Service, Verizon, Viacom, Walmart і Wells Fargo. За 2009–2019 роки ці та схожі на них компанії продемонстрували середню кумулятивну дохідність у розмірі 172 відсотків. Це менше ніж половина від 388 відсотків, які заробили інші ветерани нашого списку.

Коли компанія застрягає в багні, страждають не лише її акціонери. Такі повільні організації тримають талант і капітал, які краще було б застосувати деінде. А це б'є по зарплатах і скорочує прибутки в межах усієї економіки. Крім цього, інертні організації стоять на заваді у майбутнього. Отримавши ляпаса від Tesla, всі великі автовиробники тепер планують випустити на ринок свій електричний транспорт⁽²¹⁾. Це чудово для планети,

але було б краще, якби вони захопились цією ідеєю багато років тому, а не чекали, доки хтось утре їм носа.

Нам потрібні організації з «еволюційними перевагами». Тобто ті, які вміють вчасно трансформуватись.

По-справжньому правильна організація...

Не заперечує своїх недоліків.

Біжить назустріч майбутньому.

Змінюється ще до того, як це стає життєво необхідним.

Постійно по-новому оцінює очікування споживачів.

Хапається за будь-які нові можливості.

Ніколи не стикається з непередбаченою неприбутковістю.

Зростає швидше за конкурентів.

Має переваги при запрошенні найкращих фахівців.

На одній з наших улюблених карикатур у журналі New Yorker зображено двох динозаврів. Один з них просто відпочиває, спершись на валун, а другий сидить прямо, вимахуючи передніми кінцівками. «Я хочу сказати, що час придумати спосіб відбити астероїд», — каже рептилія.

На відміну від цих приречених динозаврів, у людей є розвинена префронтальна кора, протиставлені великі та вказівні пальці. Ми достатньо розумні, щоб розгледіти наближення майбутнього, і досить спритні, щоб дати йому раду. Ми не динозаври. І наші організації не повинні бути динозаврами.

Люди творчі. Організації — ні (переважно)

Інновації — пальне для переродження. Директори компаній це розуміють. За даними опитування від Boston Consulting Group, 79 відсотків керівників назвали інновації своїм пріоритетом. Вони знають, що інновації — єдине убезпечення від неактуальності. Однак в іншому опитуванні, цього разу від McKinsey & Company, 94 відсотки висловили розчарування в тому, як їхні організації впроваджують інновації.

Та незважаючи на це, здатність до змін — це характерна риса нашого виду. Всі ми народились, щоб творити. Хай то займатись ландшафтним дизайном, писати блог, фотографувати, вигадувати кулінарні рецепти, розробляти мобільні додатки або займатись бізнесом. Нещодавнє дослідження, в якому взяли участь американські міленіали віком від тридцяти до тридцяти дев'яти років, виявило, що 55 відсотків з них відточували свої вміння за допомогою відео в інтернеті. При цьому багато хто продавав у мережі результати своєї роботи⁽²²⁾.

Цифрові технології дуже демократизували творчі інструменти й дали людям доступ до аудиторії по всьому світу. Щодня...

- На YouTube завантажують понад 700 000 годин нового контенту.
- За допомогою WordPress створюють три мільйони блогів.
- В Instagram публікують дев'яносто п'ять мільйонів нових фото.
- Google Play додає 1300 нових програм до 3 мільйонів уже існуючих.
- На краудфандингових сайтах, як-от Kickstarter, Wefunder, Indiegogo та Crowdcube, запускають тисячі проєктів.

Наука теж рухається семимильними кроками. Порівняно з 1985 роком, кількість патентів, які щодня видає Відомство з патентів і товарних знаків США, зросла на 400 відсотків. Нашому світові точно не бракує винахідливості. То чому ж багато організацій демонструють повне фіаско, коли доходить до інновацій?

Щороку журнал Fast Company публікує список компаній, котрі, на думку редакторів, є найбільш інноваційними в світі. Минулого року п'ятнадцять перших позицій посіли:

1. Meituan Dianping
2. Grab
3. NBA
4. Walt Disney
5. Stitch Fix
6. Sweet Green
7. Apeel Sciences
8. Square

9. Oatly
10. Twitch
11. Target
12. Shopify
13. AnchorFree
14. Peloton
15. Alibaba

За винятком двох, усім цим компаніям менше тридцяти років, а дві третини з них народились у цифровому світі. Може здатись, що коли компанія стара й «аналогова», їй гаплик. Насправді ж, багато компаній, які охрестили «найбільш інноваційними», — це розкручені одноденки. У 2012 році, коли в списку Fast Company з'явився сайт Gilt Groupe, цей онлайн-ритейлер хвалився, що його вартість становить мільярд доларів. На жаль, бізнесмодель компанії, що базувалась на «гарячих розпродажах» елітних модних аксесуарів, виявилась провальною. Після кількох раундів дроблення у 2016 році Gilt Groupe придбала компанія Hudson Bay Company за 250 мільйонів. Через п'ять місяців у Hudson Bay списали половину купівельної вартості у збитки. Були й інші новатори, які потрапили в схожу ситуацію: Zynga, Groupon, SolarCity та GoPro. Придумати вбивчу бізнесмодель дуже складно. А зробити це повторно — ще складніше. Серійні новатори трапляються вкрай рідко.

Apple та Amazon — це винятки, що підтверджують правило. Попри свої масштаби, вони регулярно створюють прогресивні товари та послуги, як-от iPhone та iPad, Kindle та Echo. До того ж вони запустили радикально нові бізнесмоделі, серед яких App Store та Amazon Web Services. Apple та Amazon входили до списку найбільш інноваційних компаній світу Boston Consulting Group тринадцять років поспіль. При цьому Apple щоразу очолювала цей список. Тож так, великі організації *можуть* постійно бути інноваційними. Але таких одиниці. А якщо інноваційність залежить від геніїв калібру Стіва Джобса та Джеффа Безоса, більшість компаній не стане такими ніколи.

Намагаючись бути менш неповороткими, багато компаній створюють так звані інкубатори. Зараз у світі 580 таких мозкових центрів, тимчасом як лише два роки тому їх було 300. Однак, попри їхню популярність, мало що свідчить про ефективність цих установ. Кілька творчих людей, які мешкають в одному «інкубаторі», не замінять здатність компанії постійно модифікувати основи свого бізнесу.

Поглинення — ще одна популярна стратегія, якою дехто намагається перекрити дефіцит інновацій. На жаль, дуже часто підприємці роблять це вкрай нерозбірливо. За 2008–2016 роки компанія Hewlett-Packard, що колись була світилом інновацій, витратила понад 37 мільярдів доларів на угоди з поглинення, намагаючись стати одним з лідерів ІТ-галузі. Багато з тих угод обернулись величезними збитками. На цей момент вартість HP Enterprise становить менше половини того, що компанія витратила на поглинення інших.

Незважаючи на безліч книжок, що обіцяють розповісти секрети інновацій, великі організації не розуміють, як розкрити творчий потенціал своїх працівників. Деякі керівники, наче ті скептики, які колись казали, що людина ніколи не зможе літати, заявляють, що великі компанії на генетичному рівні не здатні засвоювати радикальні зміни. Ми розуміємо їхній песимізм, але все ж не втрачаємо надії. Цієї миті близько мільйона мешканців планети перебувають у повітрі. Якщо нам це вдалось, то не бачимо причин думати, ніби не вдасться нашим організаціям.

Люди пристрасні. Наші організації — ні (переважно)

У вашому житті однозначно є щось, що запалює вашу пристрасть. Щось, що вас захоплює та наповнює енергією. Можливо, це родина, віра, громадський рух, спортивна команда чи хобі. Звісно, у пристрастей буває й темний бік. Скажімо, релігійний екстремізм, расова ненависть чи сексуальне насилля. Втім, на щастя, більшість людських пристрастей життєствердна.

У полоні здорової пристрасті ми відчуваємось прекрасно. Складні перешкоди перетворюються на цікаві головоломки, а

невеличкі здобутки — на визначні перемоги. Коли ми робимо те, що нас заворожує, ми по-справжньому живі. На жаль, більшість людей не переживають такого на роботі.

Дослідження Інституту Геллапа, датоване 2018 роком, установило, що лише третина американських робітників виконує свої обов'язки з ентузіазмом та самовіддачею. Натомість 53 відсотки людей не настільки захоплені роботою, а ще для 13 відсотків вона виявилась абсолютно байдужою⁽²³⁾. У всьому світі ці показники становлять 15, 67 і 18 відсотків відповідно.

Ось чому це так важливо. Уявіть собі ієрархію робочих характеристик людини. Щось схоже на піраміду Маслоу.



Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ