

## Выход из шахты



Gillian Tett

### The Silo Effect

Simon & Schuster, New York, 2015, 304 pp., \$28.00 (cloth).

Гиллиан Тетт была одним из немногих журналистов, заработавших свою репутацию освещением мирового экономического кризиса, начавшегося в 2008 году. Под спорьем в критическом анализе рискованного сегмента финансового сектора ей служили яркий и образный стиль и необычный подход к оценке, связанный с ее образованием в области антропологии культуры.

В своей книге журналист *Financial Times* применяет эти навыки для изучения одной из общих проблем крупных организаций: как использовать значительные преимущества разделения труда без издержек в виде слабой координации, взаимного недопонимания и бесконечной борьбы за область влияния, вызванных разрозненностью организационной структуры.

Ее диагноз ясен, и его не назовешь оригинальным. Все крупные организации создают «шахты», или блоки: обособленные отделы или департаменты по видам продукции в зависимости от специализации или группы клиентов.

Без этого трудно обойтись. Если не разбить задачи на составные части, возникает риск неконтролируемого разрастания проблем. Такое деление позволяет обеспечить более четкую подотчетность, более управляемую структуру организации и укрепление самосознания персонала.

Но этим достоинствам сопутствуют недостатки, хорошо знакомые каждому, кто работал в большой организации. Подразделения формируют собственный язык и системы представлений и обычно относятся друг к другу

с немалой долей подозрения, что порождает не только несогласованность, но и негибкость в работе.

В книге содержится немало поучительных историй. Одна из них касается Sony в 2000-е годы, когда ее успешное отделение по разработке игровых приставок PlayStation ревностно обергало свою независимость, в то время как новый директор корпорации Говард Стинглер пытался сломать внутренние барьеры. В итоге Sony не сумела воспользоваться рядом сдвигов в технологиях, включая рост популярности цифровых музыкальных устройств, где она имела хороший потенциал для доминирования на рынке.

В книге есть и вдохновляющие примеры успеха, такие как опыт Управления пожарной охраны города Нью-Йорк, которое научилось собирать данные от других управлений, чтобы прогнозировать, где могут возникнуть пожары, и переключать ресурсы от тушения пожаров к их предотвращению.

Трудно сделать однозначный вывод из нескольких приводимых Тетт примеров. Facebook, например, продолжает работать над тем, чтобы избежать такой степени разрозненности, которая характеризует Microsoft, используя множество известных инструментов для преодоления «шахтной» структуры, например, создание временных групп по реализации проектов, перевод сотрудников внутри организации и обмен информацией.

В книге содержится много здравых идей и немало новой для многих читателей информации. Однако из-за трех своих принципиальных недостатков она не перешла из разряда просто интересных книг в число поистине важных книг.

Первый недостаток — отсутствие адекватной теории или основы для оценки ячеек. Тетт до ходчиво объясняет идеи антропологии применительно к тому, как люди создают границы и разделяют категории. Однако в первую очередь необходима теория, объясняющая, в каких случаях структуры более горизонтального характера предпочтительны по сравнению с вертикальными, — поскольку мир без деления на «шахты» имеет свои недостатки, такие как нечеткое разделение сфер ответственности или замена избытка вертикальных границ неменьшим количеством горизонтальных границ. Дискуссии по этому вопросу

ведутся в теории управления как минимум последнее столетие и породили много альтернативных вариантов, таких как управление на основе матриц и проектов. Однако похоже, Тетт не знакома ни с этой теорией, ни с практикой.

Второй недостаток — отсутствие достаточно убедительных примеров. Например, крупномасштабные чрезвычайные ситуации — террористические атаки или разлив нефти — нередко возникают из-за того, что разрозненные группы не обмениваются информацией между собой, и такие случаи послужили бы убедительными примерами. Что касается более повседневной практики, пример службы пожарной охраны Нью-Йорка представляет интерес, однако многие органы управления продвинулись намного дальше в координации бюджетных ресурсов, рабочих групп, целей и деятельности. Например, в Соединенном Королевстве удалось на 90 процентов сократить число бездомных, ночующих на улице, используя методы преодоления разрозненности (которые несколько лет спустя были переняты в Нью-Йорке и других местах).

Третий важнейший пробел связан с технологическим прогрессом. В XIX и начале XX веков крупные организации выбирали варианты с вертикальной иерархией и «шахтной» структурой, поскольку коммуникации требовали больших затрат. Более дешевые коммуникации облегчают использование менее иерархических структур, включающих временные группы по реализации проектов, объединяемые общими знаниями и данными и прочной единой культурой. Было бы интересно больше узнать о перспективах этой тенденции. Такие организации, как Google и Facebook, имеют иерархическую структуру, но при этом способны перестраиваться намного быстрее, чем в прошлом.

Это хорошо написанная книга со множеством занимательных описаний. Каждая глава представляет интерес сама по себе. Однако в данном случае, как и в организациях, которые описывает автор, целое меньше суммы составляющих его частей.

**Джефф Малган,**  
Директор Nesta, некоммерческой  
организации по содействию  
инновациям в Соединенном  
Королевстве и во всем мире