

Челюсти финансовых акул



Joris Luyendijk

Swimming with Sharks

My Journey into the World of the Bankers

Guardian Faber, London, 2015, 288 pp., £12.99 (paper).

Реальность сложна, и человеческому разуму иногда может быть трудно ее осознать. Обычно события требуют объяснения, какой-то причины, которая к ним привела. Причины землетрясений и иных природных бедствий на определенном уровне легко понять: они просто происходят. Какое-либо человеческое участие отсутствует. Понять или принять социальные и экономические события часто гораздо труднее. Они не происходят просто так. Человеческий разум жаждет парадигмы причины и следствия, что может привести к возникновению теорий заговора: высадка на Луну была обманом; глобальное потепление является вымыслом либералов левого толка; финансовый кризис 2008–2009 годов был вызван жадностью и сговором недобросовестных банкиров.

Как тогда журналисту, ведущему независимое расследование, копнуть глубже, не довольствуясь простыми ответами? Для начала опросить участвовавших в событиях людей. Быть скромным, начать с самых насущных вопросов и обратиться к самому широкому кругу участников. Именно так и поступил Йорис Люендаijk, когда газета *Guardian* предложила ему в 2011 году вести блог о «понимании финансового сектора». После многочисленных статей и интервью с более чем 200 сотрудниками крупных инвестиционных и коммерческих банков, хеджвых фондов, органов финансового надзора и других организаций, родилась книга «*Swimming*

with Sharks» («Плавание с акулами»). Задача автора: выяснить, что было сделано не так в 2008 году, и понять, может ли кризис такого рода случиться вновь. В его расследовании используются методы антропологов, в частности, в целях анализа он создал классификацию для распределения интервьюируемых на три группы: видные трейдеры из фронт-офисов; вспомогательный персонал бэк-офисов; сотрудники мидл-офисов, ответственные за соблюдение норм и управление рисками. Он изучал, как мыслят представители финансового сектора, читая мемуары и разоблачительные статьи. Затем он провел работу на местах, стараясь не сближаться с участниками, не позволяя своим симпатиям, предпочтениям или эмоциям создавать помехи анализу. Очень трудная задача.

Ответ Люендайка: финансовый кризис 2008–2009 годов не был вызван недостатками характера индивидуумов, такими как жадность, которая весьма распространена в человеческом обществе. Кризис был вызван искаженными стимулами на фоне культуры конкуренции, в которой преобладают мужчины, а (предполагаемая) неудача быстро подвергается наказанию. Незначительные гарантии занятости подорвали привязанность людей к организациям, на которые они работают, что, возможно, действовало принятию чрезмерных рисков. Изменения в управлении крупными финансовыми организациями, переход от модели собственности инвесторов (широко распространенной до 1980-х годов) к модели капитала открытого типа ограничили возможность акционеров наблюдать за принятием рисков и усилили стимулы к использованию экстремальных шансов. Очень крупные и очень сложные финансовые компании создали «слишком крупные для банкротства» организации, которые не учитывали социальные риски, связанные со своими действиями.

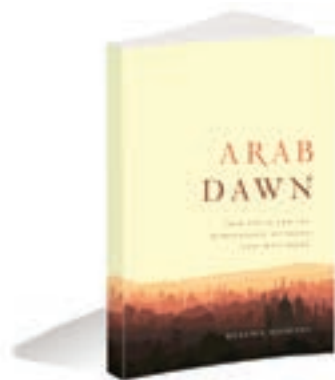
В книге приводится много хороших примеров, в том числе тех которые развенчивают иллюзию о том, что механизмы защиты могут предотвратить конфликт интересов внутри организаций финансового сектора. Системы защиты в виде «перегородок» между инвестиционными банкирами, придумывающим новые финансовые продукты, теми, кто торгует этими продуктами, и аналитиками банка, которые сообщают клиентам о качестве этих активов, обходились стороной. Рейтинговые агентства не проявляли строго-

сти при оценке рисков, связанных со сложными производными продуктами, возможно, потому что им платили собственники базовых активов, которым агентства присваивали рейтинг. Как отмечает Люендаijk, механизмы защиты в большинстве фирм финансового сектора внушали такое же доверие, как «независимость газеты *Guardian*, если бы ее приобрела политическая партия в Англии». Для того чтобы сделать систему искаженных стимулов в финансовом комплексе полной, органы надзора и сотрудники мидл-офисов банков были превращены в показательные атрибуты, когда финансовые продукты стали более сложными, а традиции отрасли «есть, пить, веселиться и не проявлять слабости» препятствовали возникновению критической массы сотрудников, разоблачающих злоупотребления.

Люендаijk приводит веские опровержения утверждению о том, что великий финансовый кризис 2008–2009 годов возник в результате организованного, хорошо отлаженного заговора толстых банкиров-любителей сигар. (Вместе с тем, он не жалеет группу расчетливых участников финансового сектора, которых он называет «бесчувственными людьми» в интелесном описании, где каждому типу финансового игрока присваивается прозвище.) После тщательной антропологической экспедиции через Лондонский Сити делается мрачный прогноз: ничего не изменилось. Традиции конкурентной борьбы (пренебрегающие управлением рисками, в том числе из-за деморализации сотрудников мидл-офисов и культа успешных супертрейдеров, «хозяев вселенной»), «слишком крупные для банкротства» организации и все, что лежало в основе великого финансового кризиса, по-прежнему присутствует сейчас. Автор заканчивает книгу, приводя образ «пустой кабины пилота» как символ осведомленности о рисках следующего кризиса. «Плавание» оставляет впечатление, что существующие изменения в системе регулирования и надзора подобны велосипедным шлемам для пассажиров набирающего скорость самолета. Когда наступит следующий крах, борьба за немногие имеющиеся парашюты будет острой.

Марсело Эстевао,
заместитель начальника отдела,
Департамент стран Западного
полушария МВФ

Молодые и все еще дерзкие



Bessma Momani

Arab Dawn

Arab Youth and the Demographic Dividend They Will Bring

University of Toronto Press, 2015, 176 pp., \$21.95 (paper).

Для читателей, получивших недостаточно информации об арабских странах и молодежи этих стран в период между циклом новостей об «арабской весне», которая «зажгла» арабский мир, и циклом новостей об ИГИЛ, который возвращает нас в XII век, книга «Арабский рассвет» (*Arab Dawn*) Бессмы Момани может стать оптимистичным и ободряющим противовесом, как она и рассчитывает.

Для придерживающихся более взвешенной оценки региона и его молодежной демографии, книга Момани является легковесным дополнением к небольшому жанру литературы о будущих перспективах арабской молодежи, к которому относятся книги Кристофера Шредера (Christopher Schroeder, *Startup Rising*, 2013) и Тарика Юсефа (Tarik Yousef, *Generation in Waiting*, 2009). В книге Шредера приводятся более красочные, более интересные портреты предпринимателей, преодолевающих трудности региона, чтобы добиться желаемых изменений в своих обществах (предупреждение: в книге говорится о моей компании); в книге Юсефа приводятся более глубокие и обоснованные рекомендации по экономической политике для решения проблем развития экономики региона.

Вместе с тем, недостаток глубины книги Момани восполняется новыми статистическими данными и неофициальными сведениями о молодежи региона. У некоторых читателей может вызвать удивление то обстоятельство, что несмотря на циклы негативных новостей, молодежь, выходящая

на улицы, продолжает добиваться перемен. Их действия не всегда попадают на первые страницы на Западе, но саудовские женщины, которые помещают на YouTube видео, где они сами водят машины в Эр-Рияде, или персонаж египетского телевидения, который регулярно разоблачает лицемерие в культуре в эпизодах, снятых скрытой камерой, продолжают борьбу.

Их истории не так драматичны, как истории демонстрантов, свергающих диктаторов, но с учетом темпов политических реформ, которые мы наблюдаем в большинстве стран, переживших революцию, они могут оказать большее воздействие. Что касается религии, Момани можно похвалить за то, что она не пытается использовать статистику, чтобы сказать нам, что арабская молодежь в большей мере является светской или более умеренной, чем старшие поколения. Она сообщает нам о ситуации, как она есть: она неоднозначна. Да, 35 процентов предпринимателей — женщины, 80 процентов мужчин считает, что женщины должны иметь возможность работать вне дома, — но 94 процента женщин в Египте носят платок, что в два раза больше, чем поколение их матерей.

Некоторые обследования и опросы, на которые ссылается Момани и которые были опубликованы до того, как в 2009 году появилась кнопка “Like” Фейсбука, вероятно, следует игнорировать. Не если без шуток, то те три часа в день, которые арабские молодые люди проводят в социальных сетях, оказывают глубокое воздействие на их видение мира и своего места в мире, даже если они сидят в обветшалом квартале Каира, Триполи или Аммана. Возможно, это — первое поколение, которое приняло современные идеи и подходы в результате взаимодействия с глобальной культурой в режиме *онлайн*, что представляет собой модернизацию снизу вверх, независимую от экономического прогресса или проводимых правительством реформ.

Момани не рассматривает вопрос о том, как эти молодые люди, связанные с глобальной системой, будут реагировать на неуклонный рост безработицы. Она сообщает нам страшную правду: к 2030 году потребуется 100 миллионов новых рабочих мест. Но ее рекомендации по экономической политике представляются далекими от сегодняшней реальности. Обеспечения государством большего объема финансирования, улучшения инфраструктуры и соз-

дания рабочих мест в гостиничной индустрии частного сектора просто недостаточно.

Этого недостаточно по двум причинам. Экономический рост в регионе не обеспечивает требуемого роста занятости. Согласно Арабскому валютному фонду, 100 миллионов новых рабочих мест к 2030 году требуются лишь для сохранения нынешнего уровня занятости — в настоящее время уровень безработицы составляет 28 процентов среди арабских юношей и 43 процента среди арабских девушек, что в два раза превышает общемировой средний уровень. В условиях, когда цены на нефть за последний год упали более чем на 50 процентов, и мало кто из экспертов предвидит возврат цен к уровню свыше 100 долл. за баррель, маловероятно, что страны ССЗ помогут исправить ситуацию. Разрушения в результате войны в Сирии, Ливии и Йемене означают «потерянное поколение» в этих странах: Масуд Ахмед из МВФ заявил, что Сирии потребуется 20 лет годовых темпов роста в 3 процента, чтобы достичь довоенных уровней доходов.

Кроме того, меняется сам характер работы, меняются навыки, которые ценятся в экономике. Предстоящая революция искусственного интеллекта оставит многих людей позади, не только в развивающихся странах.

В этой книге есть зерно оптимизма, хотя автор не связывает отдельные факты в единое целое для нас. Арабский мир является источником креативности. Одного из пяти арабов можно отнести к профессионалам творческого труда, и имеющаяся у них квалификация становится более ценной. В течение жизни молодежи, портреты которой приводит Момани, машины превзойдут человека практически в любой деятельности — включая создание новых машин, как аппаратного, так и программного обеспечения.

Но машинам будет труднее догнать людей в нашей креативности, эмпатии и способности устанавливать контакты с другими людьми. Именно в этом заключается богатство арабской молодежи, именно в этом можно обрести надежду.

Мэй Хабиб,

Генеральный директор и соучредитель фирмы Qordoba, обеспечивающей платформу программного обеспечения как услуги для глобализации цифровых информационных ресурсов предприятий

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. Подспорьем 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 области 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 отчетность, 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 оберегало свою независимость, в то время как новый директор корпорации Говард Стрингер 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 доходчиво 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 меньшим 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 разливы 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*