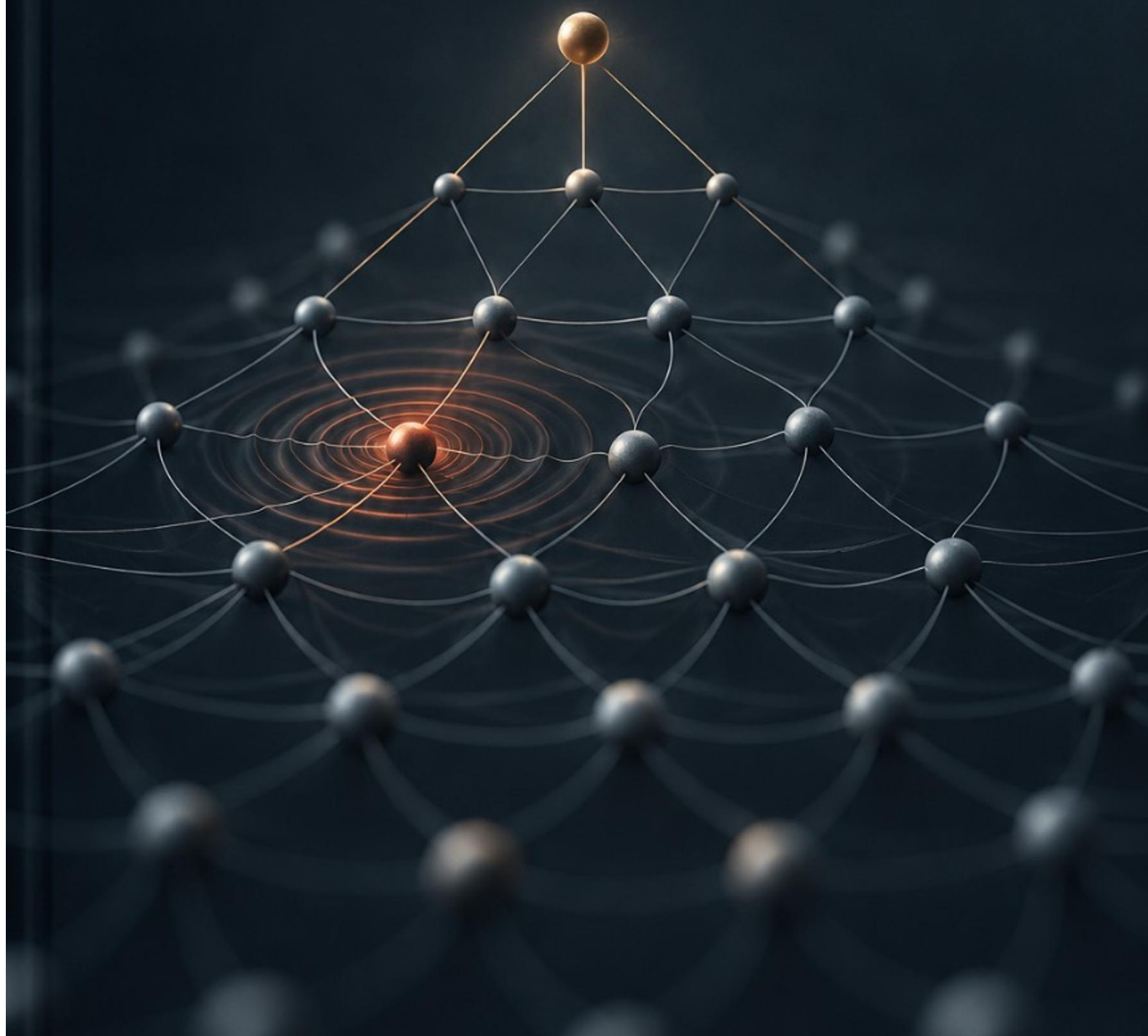


Дмитрий Харитонов

ХОРОШИЙ ПЛОХОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ



Дмитрий Харитонов

Хороший плохой руководитель

«Автор»

2026

Харитонов Д.

Хороший плохой руководитель / Д. Харитонов — «Автор», 2026

Почему хорошего руководителя вдруг начинают считать плохим — хотя он по-прежнему действует так, как от него требовали вчера? В компании с самостоятельными командами рабочий инцидент запускает цепную реакцию: вверх по управленческой вертикали поднимаются неполные сведения, а вниз спускаются всё более настойчивые требования объяснить случившееся. Проблема перерастает в конфликт почти всей управленческой вертикали. Именно на этом этапе к работе подключается медиатор Дмитрий Харитонов. «Хороший плохой руководитель» — книга о лидерстве, управлении командой и корпоративных конфликтах, основанная на реальном обезличенном кейсе и научных исследованиях. Почему контроль не равен пониманию? Как разрозненные сведения превращаются в уверенные выводы? Что помогает руководителю принимать решения, сохраняя доверие сотрудников? Это не инструкция, как всегда быть правым. Это история о том, как сохранить способность разобраться, когда всё пошло не по плану.

© Харитонов Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Вступление. Если, конечно, ничего не изменится	5
Часть I. Система, которая работает	7
Глава 1. Идеальная машина без диспетчера	7
Глава 2. Организация из нескольких карт	14
Глава 3. Почему хорошие руководители не знают всего	18
Глава 4. Две организации под одной крышей	24
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Дмитрий Харитонов

Хороший плохой руководитель

Вступление. Если, конечно, ничего не изменится

Середина лета. Раннее утро. Пусть будет четверг.

Город понемногу просыпается, хотя, если присмотреться, далеко не все его обитатели разделяют это стремление. Кто-то спешит на работу, пытаясь одновременно допить кофе, ответить на сообщение и не пропустить свой автобус. Кто-то неспешной, усталой походкой возвращается домой, рассчитывая наконец добраться до кровати и провести в ней несколько заслуженных часов. Первые уже строят планы на день, вторые надеются, что сегодняшний день хотя бы на какое-то время обойдётся без них. И у тех и у других, надо сказать, есть для этого вполне уважительные причины.

В НИИ Сна (я не знаю есть ли такое НИИ на самом деле, но не удивлюсь, если действительно есть) тоже всё идёт своим чередом. Одна половина сотрудников пытается поскорее уснуть, чтобы приступить к своим трудовым обязанностям, а вторая с той же целью прикладывает все усилия, чтобы не заснуть прямо на рабочем месте. Это, пожалуй, одно из самых удивительных свойств хорошо организованного труда: люди могут заниматься совершенно противоположными вещами и при этом одинаково добросовестно служить общему делу. Главное, чтобы каждый понимал свою задачу и по возможности не мешал остальным.

Вчера всё было примерно так же. Возможно, немного прохладнее, хотя в середине лета люди вообще редко бывают довольны температурой воздуха. Одним слишком жарко, другим душно, третьи не видят ничего хорошего ни в том, ни в другом. Послезавтра, скорее всего, ничего принципиально не изменится. Город снова проснётся, люди отправятся по своим делам, а сотрудники НИИ Сна продолжат эту несколько парадоксальную, но, несомненно, полезную работу по изучению спящих бодрствующими.

Если, конечно, ничего не изменится.

Мне вообще кажется, что в этой короткой оговорке скрывается значительно больше, чем мы привыкли замечать. Человек удивительно быстро привыкает к тому, что однажды сложившийся порядок будет существовать и дальше. Особенно если порядок этот удобен, понятен и достаточно хорошо работает. Мы ведь редко просыпаемся с мыслью о том, что сегодня привычная жизнь может внезапно потребовать пересмотра. Обычно у нас есть дела поважнее. Нужно успеть на встречу, закончить проект, разобраться с почтой, обсудить планы, кому-то позвонить, что-то согласовать и желательно не забыть пообедать. Мир велик и непредсказуем, но до обеда он, как правило, вполне помещается в нашем ежедневнике.

Правда, у мира есть одна неприятная привычка. Он совершенно не обязан придерживаться составленного нами расписания.

Однажды кто-то придумал очень красивый образ бабочки, взмах крыльев которой способен стать началом событий совершенно другого масштаба. С тех пор на этих насекомых возложили столько ответственности за происходящее на планете, что мне иногда становится их немного жаль. Бабочка ведь не собирается устраивать ураган. У неё вообще могут быть совершенно другие планы. Но в сложных системах далеко не всегда существует прямая и понятная связь между значительностью события и масштабом его последствий. Иногда то, что поначалу кажется мелочью, постепенно приобретает размах, которого никто не мог и не собирался ему придавать.

Особенно интересно наблюдать это в организациях. Там люди годами выстраивают процессы, распределяют обязанности, договариваются о правилах взаимодействия и создают

весьма сложные конструкции, призванные сделать совместную работу предсказуемой. И ведь нередко у них это действительно получается. И настолько хорошо, что саму возможность неожиданного развития событий постепенно начинают воспринимать как что-то из области теоретических рассуждений, которыми приятно заниматься в свободное время. Если оно, конечно, когда-нибудь появится.

С одной такой компанией мне однажды довелось поработать. Это была организация с развитой системой горизонтальных связей, в которой сотрудники умели договариваться друг с другом, решать рабочие вопросы и двигать общее дело без необходимости каждый раз обращаться за разрешением к вышестоящему руководству. В этом не было ничего необычного или предосудительного. Напротив, подобное устройство во многих отношениях заслуживает уважения. В конце концов, если для того, чтобы два взрослых профессионала могли согласовать совместную работу, непременно требуется третий, облечённый начальственной властью, стоит задуматься, насколько удачно организован труд первых двух.

У этой компании, разумеется, были свои сложности. У каких компаний их нет? Люди оставались людьми, руководители — руководителями, а рабочие вопросы иногда требовали больше усилий, чем хотелось бы. Но в целом существующий порядок имел вполне разумные основания, и ожидать, что именно он однажды станет предметом особенно пристального внимания, причин было немного.

Эффект бабочки, конечно, никто не исключал. Просто больших ставок на него до определённого момента не делали.

И я бы не торопился их за это осуждать. Мы вообще склонны судить о предусмотрительности людей после того, как нам уже стало известно то, чего они в своё время знать не могли. Задним числом почти любое развитие событий приобретает удивительную логичность. Причины становятся очевидными, последствия закономерными, а решения, которые ещё вчера казались вполне разумными, внезапно начинают вызывать недоумение. У человеческой памяти немало достоинств, но справедливость к прошлому, пожалуй, не самое выдающееся из них.

Впрочем, до всего этого мы ещё доберёмся.

А пока была середина лета. Обычное утро. Четверг. Люди спешили на работу, возвращались домой, строили планы, выполняли свои обязанности и имели все основания рассчитывать, что завтра будет примерно таким же, как сегодня.

У бабочек, насколько мне известно, тоже не было причин менять свои планы.

Часть I. Система, которая работает

Глава 1. Идеальная машина без диспетчера

У хорошо работающей организации есть одно довольно странное свойство. Чем лучше в ней устроены процессы, тем меньше внимания мы обращаем на то, как именно они устроены. Люди приходят на работу, занимаются своими делами, договариваются с коллегами, принимают решения, выполняют обязательства и в конце дня отправляются домой с более или менее приятным ощущением, что ещё один день прожит не зря. Разумеется, не у всех. Кто-то обязательно останется недоволен результатом, кто-то сочтёт, что сделал больше остальных, а кто-то проведёт вечер в размышлениях о том, почему окружающие до сих пор не научились работать так же хорошо, как он сам. Но в целом организация продолжает существовать, выполнять свои задачи и производить тот результат, ради которого её когда-то создали.

Самое интересное, что для этого совершенно необязательно, чтобы каждый сотрудник постоянно получал указания от руководителя. Более того, в достаточно сложной организации подобный порядок довольно быстро превратился бы в серьёзное препятствие для работы. Представьте себе компанию, в которой любое взаимодействие между двумя подразделениями должно сначала подняться по одной управленческой вертикали, получить там одобрение, спуститься по другой и только после этого превратиться в действие. Конечно, такой способ имеет свои достоинства. Например, руководители всегда будут знать, что сотрудники собираются сделать. Правда, времени на то, чтобы сотрудники действительно что-нибудь сделали, может уже и не остаться.

Управленческая иерархия сама по себе вовсе не является недостатком. Люди придумали её не потому, что однажды кому-то особенно захотелось сидеть в большом кабинете и подписывать документы, хотя, наверное, и такие соображения иногда играли свою роль. Иерархия позволяет распределять ответственность, согласовывать цели, принимать решения, последствия которых выходят за пределы отдельного рабочего места. Она помогает организациям сохранять целостность, особенно когда разные подразделения вынуждены конкурировать за ограниченные ресурсы или подчиняться общим требованиям. Проблемы начинаются не из-за самого существования начальников, а тогда, когда через них пытаются пропустить вообще всю организационную жизнь.

В этом случае руководитель постепенно превращается в весьма дорогостоящий передаточный механизм. Ему сообщают то, что один сотрудник хотел бы узнать у другого. Он передаёт это сообщение дальше, получает ответ, возвращает его обратно и при необходимости организует дополнительное совещание, на котором стороны наконец смогут лично обсудить вопрос, который с самого начала могли обсудить без него. Все действуют в рамках установленного порядка, никто не превышает полномочий, а на выходе получается достаточно убедительное доказательство того, что соблюдение процедуры и эффективность работы не всегда являются одним и тем же.

Впрочем, подобная конструкция встречается не только там, где руководство особенно любит контролировать происходящее. Иногда она возникает совершенно естественно. Компания растёт, усложняется, появляются новые подразделения, должности, зоны ответственности, правила согласования и вполне разумные требования не принимать решения за пределами собственной компетенции. Каждое отдельное правило может быть полезным и обоснованным. Но если складывать их одно поверх другого, не обращая внимания на общую картину, рано или поздно выясняется, что сотрудники тратят всё больше времени не на саму работу, а на получение подтверждений, что они действительно имеют право ею заниматься.

Именно поэтому горизонтальные связи представляют для больших организаций такую ценность.

Они позволяют людям взаимодействовать непосредственно там, где возникает рабочая необходимость. Не отменяя руководителей, не разрушая распределение ответственности и не превращая компанию в свободное собрание независимых профессионалов, которые при желании могут договориться между собой, а могут и не договориться. Хорошо устроенная горизонтальная координация означает прежде всего, что для решения обычного рабочего вопроса не требуется каждый раз обращаться к человеку, который находится выше по организационной лестнице, но совершенно необязательно лучше понимает сам вопрос.

В компании, с которой мне довелось работать, подобные связи были развиты достаточно хорошо. Сотрудники взаимодействовали между подразделениями, решали возникающие вопросы, согласовывали действия, не обращаясь за непосредственным управленческим вмешательством всякий раз, когда требовалось договориться с коллегами. Я бы не стал утверждать, что такая система была идеальной, равно как и не собираюсь приписывать ей достоинства, которых не могу подтвердить. Но сам принцип её организации представляется мне вполне разумным. Более того, именно такие отношения между подразделениями часто и позволяют достаточно крупной компании сохранять ту скорость реакции, которую небольшие команды получают почти естественным образом.

В маленьком коллективе многие вопросы решаются просто потому, что люди находятся рядом, знают друг друга и достаточно хорошо представляют, чем заняты коллеги. С ростом организации эта естественная близость постепенно исчезает. У каждого подразделения появляются собственные задачи, руководители, приоритеты, показатели и представления о том, что действительно важно. Чтобы сохранить способность работать вместе, компании приходится создавать механизмы координации. И здесь у неё появляется выбор: либо усложнять систему управленческих согласований, либо развивать способность подразделений самостоятельно взаимодействовать в пределах согласованных полномочий.

Разумеется, в реальной жизни этот выбор редко бывает окончательным. Большинство компаний в той или иной пропорции используют оба подхода. Одни вопросы необходимо выносить на уровень руководства, другие вполне разумно решать там, где находятся необходимые знания и непосредственные участники процесса. И задача управления заключается не в том, чтобы однажды выбрать правильную модель и навсегда успокоиться, а в том, чтобы поддерживать работоспособное соотношение между самостоятельностью и координацией.

Здесь стоит обратить внимание на одну вещь, которая кажется очевидной, пока не начинаешь рассматривать её внимательнее. Информация в организации распределена неравномерно. Причём далеко не всегда в соответствии с должностным положением сотрудников. Человек, который непосредственно работает с определённым процессом, может знать о нём значительно больше своего руководителя. Не потому, что руководитель плохо выполняет обязанности, а потому, что у него другие обязанности. Его профессиональная задача обычно состоит не в том, чтобы заменить знания каждого подчинённого собственными, а в том, чтобы обеспечить возможность использовать эти знания для достижения общего результата.

Ещё в 1986 году японский экономист Масахико Аоки посвятил отдельное исследование сравнению горизонтальных и вертикальных информационных структур фирмы. Его интересовал вполне практический вопрос: каким образом подразделения организации координируют решения, когда условия работы меняются, информация распределена между участниками, а руководство не может непосредственно наблюдать и оценивать каждое происходящее событие. Одна из важных идей этого исследования заключается в том, что горизонтальное взаимодействие позволяет использовать знания, доступные непосредственно на местах, без обязательной централизации всей информации. При определённых условиях это помогает организации

быстрее приспосабливаться к изменениям, поскольку решение принимается ближе к той части действительности, которую оно должно изменить.

В этом нет ничего особенно удивительного. Удивительно скорее то, сколько организационных усилий иногда тратится на создание системы, в которой человек, лучше других знакомый с проблемой, вынужден сначала подробно объяснить её тому, кто знаком с ней значительно хуже, чтобы затем получить разрешение сделать то, что он и так умеет делать. Конечно, бывают случаи, когда такой порядок совершенно необходим. Например, если решение связано с безопасностью, значительными обязательствами или последствиями для всей компании. Но превращать исключение в универсальный принцип управления было бы примерно так же разумно, как требовать разрешения главного врача на каждое измерение температуры в больнице.

Впрочем, и здесь полезно соблюдать осторожность. Горизонтальная координация не означает, что решения всегда следует оставлять исключительно непосредственным исполнителям. Локальное знание имеет свои достоинства, но у него есть и ограничения. Человек может прекрасно разбираться в собственном участке работы и при этом не знать, какие последствия его решение создаст для соседнего подразделения, бюджета или обязательств организации в целом. Иногда эти последствия очевидны, иногда обнаруживаются только спустя некоторое время. Поэтому самостоятельность полезна не сама по себе, а в пределах системы, которая помогает людям соотносить свои действия с общими задачами.

И вот тут мы подходим к роли руководителя, которая, как мне кажется, заслуживает несколько большего уважения, чем ей иногда достаётся в разговорах о плоских организационных структурах.

Мода на самостоятельные команды периодически порождает соблазн объявить руководство чем-то вроде исторического пережитка. Если сотрудники достаточно компетентны, если они умеют договариваться между собой, если информация доступна, а цели понятны, возникает закономерный вопрос: зачем вообще нужен человек, который ими руководит? В некоторых случаях этот вопрос оказывается полезным. Особенно если никто уже не может толком объяснить, чем именно занимается руководитель, кроме проведения совещаний и напоминаний о необходимости соблюдать сроки.

Но было бы ошибкой делать из этого вывод, что чем меньше руководства, тем лучше работает организация.

В 2000 году исследовательница Джоди Хоффер Гиттелл опубликовала работу с весьма выразительным названием «Парадокс координации и контроля». Сравнивая подходы к организации работы в American Airlines и Southwest Airlines, она обратила внимание на обстоятельство, которое не слишком хорошо укладывается в популярное представление о преимуществах минимального руководящего вмешательства. Эффективная горизонтальная координация вовсе не обязательно требует ослабления роли непосредственных руководителей. Напротив, руководители могут существенно помогать сотрудникам взаимодействовать, если занимаются поддержкой совместной работы, обратной связью и устранением препятствий, а не превращают контроль индивидуальных показателей и поиск ответственных за отклонения в главное содержание собственной деятельности.

Мне кажется, это очень важный нюанс. Хорошая горизонтальная организация не избавляется от руководителя. Она меняет способ использования его компетентности.

Руководитель перестаёт быть обязательным посредником в каждом разговоре, но остаётся человеком, который отвечает за условия, в которых эти разговоры приводят к результату. Он помогает согласовывать цели, определять полномочия, обеспечивать необходимые ресурсы, разрешать противоречия, которые сотрудники не могут устранить самостоятельно. Иногда ему действительно нужно вмешаться в конкретную ситуацию. Иногда — наоборот,

удержаться от вмешательства, хотя желание немедленно показать всем, как надо работать, может быть весьма сильным.

С этой последней способностью у руководителей вообще складываются непростые отношения. Особенно у хороших специалистов, которые стали начальниками благодаря собственным профессиональным достижениям. Человек годами учился быстро и правильно решать задачи, приобрёл опыт, получил признание, занял руководящую должность и неожиданно обнаружил, что одно из главных требований новой работы заключается в умении не решать за других то, что они вполне способны решить сами. Для многих это оказывается значительно сложнее, чем освоение очередной управленческой методики. Ведь собственная компетентность приносит удовольствие, особенно когда можно немедленно продемонстрировать её окружающим.

Но сильный специалист и сильный руководитель — не одно и то же. Первый прежде всего умеет хорошо делать определённую работу. Второй должен создавать условия, в которых эту работу хорошо делают другие. Иногда эти способности прекрасно сочетаются в одном человеке, иногда между ними возникает весьма напряжённое соперничество. Особенно если руководителю трудно признать, что сотрудники могут принимать разумные решения, не спрашивая его мнения.

В подобных обстоятельствах горизонтальные связи становятся чем-то большим, чем способом экономить время. Они постепенно меняют сам характер отношений внутри организации. Люди привыкают воспринимать коллег из других подразделений не как недоступные элементы чужой управленческой вертикали, а как профессиональных партнёров, с которыми можно обсуждать совместные задачи. Решение перестаёт быть исключительно результатом распоряжения сверху и становится итогом взаимодействия тех, кто непосредственно отвечает за разные части работы.

Конечно, от такого устройства не исчезают профессиональные разногласия. Иногда их становится даже больше видно. Один сотрудник считает приоритетом скорость, другой — качество, третий — соблюдение установленной процедуры. Причём все трое вполне могут быть правы в пределах собственной ответственности. Но именно возможность обсуждать такие противоречия напрямую позволяет не превращать каждое несовпадение интересов в вопрос, который обязательно должен решать вышестоящий руководитель.

Здесь мне хотелось бы сделать небольшое отступление о природе рабочего конфликта.

Мы довольно часто воспринимаем разногласие между сотрудниками как признак того, что система взаимодействия работает плохо. Особенно если спор затянулся, стороны начали раздражаться, а руководителю уже поступили первые сообщения о том, что договориться самостоятельно почему-то не получается. Возникает естественное желание вмешаться, обозначить порядок действий, распределить обязанности и, по возможности, сделать так, чтобы подобные разговоры больше не повторялись.

Однако само наличие разногласий ещё не свидетельствует о неисправности организации. В сложной совместной работе они практически неизбежны, поскольку люди отвечают за разные результаты и располагают разными знаниями. Система становится проблемной не тогда, когда сотрудники начинают спорить, а тогда, когда перестаёт существовать работоспособный способ превращать их разногласия в согласованные решения.

Это различие особенно важно для руководителя. Если считать всякое столкновение интересов нарушением дисциплины, довольно скоро организация научится избегать открытых столкновений. На первый взгляд это даже может выглядеть как успех. Совещания станут спокойнее, переписка вежливее, жалоб меньше. Но вместе с неприятными разговорами из поля зрения руководства постепенно могут исчезнуть и реальные противоречия. Люди ведь не перестанут иметь разные интересы только потому, что им стало неудобно их обсуждать. Они просто найдут другие способы учитывать эти интересы в собственной работе.

Поэтому способность сотрудников договариваться между собой представляет ценность не только как средство ускорения процессов. Она позволяет организации обнаруживать и разрешать часть противоречий непосредственно там, где они возникают, не превращая руководителя в постоянного арбитра человеческих отношений.

И всё же было бы чрезмерным оптимизмом считать, что однажды выстроенная система горизонтальных связей способна поддерживать себя совершенно самостоятельно.

У любого механизма координации должны существовать границы. Сотрудникам необходимо понимать, какие вопросы они вправе решать без дополнительного согласования, когда следует привлекать руководителя и в каких обстоятельствах самостоятельность должна уступить место общей управленческой оценке. Эти границы необязательно оформлять в виде многостраничного регламента, чтение которого требует специальной подготовки и нескольких свободных выходных. Но они должны быть достаточно понятны, чтобы люди не оказывались перед необходимостью угадывать собственные полномочия каждый раз, когда ситуация перестаёт быть привычной.

Здесь, кстати, скрывается одна из самых распространённых ловушек делегирования. Руководитель может совершенно искренне считать, что предоставил сотрудникам необходимую самостоятельность. Сотрудники тоже вполне могут быть уверены, что действуют в пределах доверенных полномочий. И всё будет прекрасно до тех пор, пока не возникнет вопрос, который каждая сторона первоначально относил к ответственности другой. В подобных обстоятельствах проблема заключается уже не столько в недостатке доверия, сколько в недостаточной определённости самих правил взаимодействия.

Но даже самые разумные правила не способны предусмотреть абсолютно все обстоятельства. Организация ведь существует не в лаборатории, где условия опыта можно воспроизвести с необходимой точностью. Меняются задачи, сроки, требования, доступные ресурсы. Иногда возникают ситуации, для которых ещё нет готового решения, и людям приходится действовать на основании профессионального опыта, здравого смысла и собственного понимания интересов общего дела.

Именно здесь становится особенно заметной ценность горизонтальной самостоятельности. Она даёт организации возможность приспосабливаться к изменениям без постоянного ожидания команд сверху. Вместо того чтобы передавать каждую новую задачу на несколько уровней управления, сотрудники могут использовать знания друг друга и находить рабочие решения непосредственно в процессе взаимодействия.

Разумеется, это не отменяет права руководителя знать, что происходит в зоне его ответственности. Но осведомлённость и непосредственное участие во всех действиях — всё-таки разные вещи. Можно отвечать за работу подразделения, не присутствуя лично при каждом решении. Можно обеспечивать соблюдение общих требований, не превращая контроль в предварительное одобрение любой инициативы. Можно доверять сотрудникам и одновременно создавать условия, при которых существенные отклонения не остаются незамеченными.

На бумаге всё это выглядит достаточно просто. На практике требует довольно тонкой настройки. Слишком плотный контроль лишает самостоятельность смысла, а полное отсутствие обратной связи постепенно превращает её в разрозненность. Поэтому задача руководителя состоит не в выборе между доверием и контролем, а в создании такого порядка, при котором они не мешают друг другу.

Мне кажется, здесь полезно вспомнить устройство дорожного движения. В современном городе невозможно поставить инспектора на каждом перекрёстке и поручить ему лично разрешать каждому автомобилю движение в нужную сторону. Город довольно быстро остановится, хотя формально уровень непосредственного контроля окажется впечатляющим. Поэтому существуют общие правила, знаки, светофоры, приоритеты и вполне определённые обстоятельства, при которых требуется дополнительное вмешательство. Люди могут самостоятельно

двигаться по своим маршрутам именно потому, что общие условия их движения заранее согласованы.

Конечно, сравнение организации с дорожной сетью имеет свои ограничения. Сотрудники не автомобили, рабочие отношения значительно сложнее правил проезда перекрёстка, а руководителю редко удаётся решить противоречие простым включением красного света. Но сама логика мне представляется полезной. Хорошая система управления позволяет участникам принимать множество самостоятельных решений, не теряя при этом способности действовать согласованно.

В компании, о которой мы говорим, развитые горизонтальные связи как раз и составляли важную особенность организационного устройства. Они позволяли решать вопросы непосредственно между участниками совместной работы, не делая руководителей обязательными посредниками в каждом взаимодействии.

Я бы не хотел, чтобы читатель уже сейчас начал искать в этом устройстве скрытую ошибку. После знакомства с последствиями любого управленческого конфликта подобный соблазн возникает почти автоматически. Мы узнаём, что однажды что-то пошло не так, и начинаем внимательно рассматривать предшествующие обстоятельства в поисках того самого неправильного решения, которое всё испортило.

Но это довольно несправедливый способ оценивать прошлое.

Любая организационная модель имеет свои преимущества, ограничения и возможные риски. Само существование риска ещё не делает решение ошибочным. Иначе нам пришлось бы признать неразумной почти всю человеческую деятельность, поскольку трудно найти достаточно сложное дело, которое нельзя было бы испортить при определённом стечении обстоятельств.

В управлении особенно важно не путать оценку решения с оценкой его последствий. Хорошее решение иногда приводит к неприятному результату. Плохое, напротив, порой заканчивается вполне благополучно. И хотя нам гораздо приятнее верить в мир, где профессиональная компетентность неизменно вознаграждается успехом, а ошибки немедленно получают заслуженное наказание, реальная организационная жизнь устроена несколько менее педагогично.

Поэтому пока оставим за компанией право быть достаточно хорошо организованной. В её устройстве существовала разумная логика, сотрудники могли взаимодействовать напрямую, а руководители не обязаны были участвовать в каждом рабочем согласовании. Всё это не свидетельствовало ни об отсутствии управления, ни о пренебрежении ответственностью. Во всяком случае, известных нам обстоятельств недостаточно, чтобы делать подобные выводы.

Гораздо интереснее другой вопрос.

Когда несколько подразделений успешно взаимодействуют между собой, каждое из них опирается на собственные знания, собственный опыт и собственное представление о происходящем. Сотрудникам необязательно видеть всю организацию целиком, чтобы хорошо выполнять свою работу. Более того, возможность сосредоточиться на своей части общего дела и является одним из преимуществ разделения труда.

Но из этого следует довольно любопытная вещь. Люди могут прекрасно сотрудничать, действовать разумно и добросовестно, достигать необходимых результатов и при этом иметь несколько разных представлений об одной и той же совместной работе.

Пока эти представления помогают им договариваться, различия почти незаметны. Иногда они даже полезны, потому что позволяют учитывать обстоятельства, которых другие участники просто не видят.

И вот здесь, пожалуй, стоит присмотреться внимательнее.

Потому что организация может прекрасно работать, даже если никто из её сотрудников не располагает полной картиной происходящего.

Вопрос лишь в том, что именно каждый из них считает этой картиной.

Глава 2. Организация из нескольких карт

У каждого большого города есть несколько карт. На одной обозначены улицы, площади и транспортные развязки. На другой — линии метрополитена. На третьей — водопроводные сети, электрические кабели и прочие достижения цивилизации, о существовании которых большинство горожан предпочитает не задумываться до тех пор, пока они исправно работают. Есть карты административных границ, исторической застройки, общественного транспорта и даже расположения деревьев, если кому-нибудь придёт в голову достаточно серьёзно заняться этим вопросом.

Самое интересное, что все эти карты могут быть совершенно правильными. Просто каждая описывает один и тот же город с определённой целью. Человеку, который собирается доехать до работы, вряд ли пригодится подробная схема канализационных коллекторов. Инженеру, который занимается их ремонтом, совершенно необязательно знать, где находится ближайшая кофейня, хотя к середине рабочего дня эта информация может оказаться для него значительно более ценной, чем глубина залегания труб. Но если однажды движение в городе остановится из-за аварии под землёй, выяснится, что без сопоставления нескольких карт разобраться в происходящем будет довольно трудно.

В организациях всё устроено примерно так же.

Компания существует как единое целое главным образом в учредительных документах, организационных схемах и представлении людей, которым по должности положено видеть её именно так. Для большинства сотрудников она выглядит несколько иначе. У каждого есть собственный участок работы, привычный круг взаимодействия, профессиональные задачи и вполне определённое представление о том, какие обстоятельства заслуживают внимания. И это совершенно нормально. Было бы странно требовать от бухгалтера, инженера, юриста и специалиста по работе с клиентами одинакового понимания всех процессов компании. Если бы каждый из них обязан был разбираться абсолютно во всём, работа довольно быстро уступила бы место бесконечному взаимному просвещению, а руководство получило бы удивительно эрудированный, но не особенно занятый полезным делом коллектив.

Разделение труда позволяет людям сосредоточиться на том, что они умеют делать хорошо. Но вместе с профессиональной специализацией организация приобретает одну довольно интересную особенность: её сотрудники начинают по-разному видеть даже те процессы, в которых участвуют совместно. Для человека, отвечающего за сроки, задержка может быть проблемой. Для специалиста, отвечающего за качество, та же самая задержка иногда оказывается необходимым условием хорошего результата. Финансовый руководитель увидит дополнительные расходы, а человек, который работает с клиентом, — риск нарушить обещание. И самое неприятное, что все четверо вполне могут быть правы.

Конечно, не во всём и не всегда. Но каждый — в той части действительности, за которую отвечает.

Мне кажется, именно здесь начинается одно из самых распространённых недоразумений в управлении. Мы привыкли считать, что если сотрудники располагают одинаковыми сведениями, то должны одинаково понимать происходящее. Однако информация сама по себе ещё не определяет её значения. Один человек видит в событии угрозу срокам, другой — качеству, третий — отношениям с партнёром. Они могут совершенно добросовестно описывать одну ситуацию и при этом делать из неё разные выводы. Более того, каждый будет удивляться, почему остальные никак не замечают очевидного.

У профессиональной очевидности вообще довольно сложный характер. Чем дольше человек работает в определённой области, тем меньше ему требуется объяснений, чтобы распознать знакомую проблему. Он быстро выделяет существенное, отбрасывает второстепенное и

принимает решения, которые постороннему могут показаться почти интуитивными. Это одно из главных достоинств опыта. Но у него есть и обратная сторона: вместе со способностью хорошо замечать важное для своей работы человек приобретает столь же замечательную способность не замечать остального.

Уже знакомый нам японский экономист Масахико Аоки, опубликовавший все в том же 1986 году исследование, посвящённое горизонтальной и вертикальной информационным структурам фирмы, положил в основу своего анализа вполне понятное обстоятельство: сведения, необходимые для работы организации, распределены между участниками, и центральное руководство далеко не всегда располагает той информацией, которая доступна непосредственно на местах. Мы уже знаем, что при определённых условиях горизонтальное взаимодействие позволяет использовать эти локальные знания эффективнее, чем обязательная передача каждого вопроса наверх. Но из этого следует и другая мысль, не менее важная для нашей истории: успешная совместная работа вовсе не требует, чтобы каждый её участник обладал полной картиной происходящего.

Более того, иногда отсутствие такой картины является совершенно естественной ценой эффективности.

Представим, что два подразделения постоянно взаимодействуют друг с другом. Со временем люди привыкают к особенностям совместной работы, вырабатывают собственные способы согласования, понимают, какие сведения действительно нужны коллегам, а какие можно не обсуждать каждый раз заново. Постепенно возникает тот самый профессиональный контекст, благодаря которому достаточно нескольких слов, чтобы решить вопрос, прежде требовавший долгих объяснений. Это удобно, быстро и обычно свидетельствует о том, что люди научились сотрудничать.

Правда, у подобного взаимопонимания есть одно условие: оно хорошо работает между теми, кто в нём участвует.

Стоит информации выйти за пределы привычного круга, и знакомые слова могут неожиданно потерять часть своего смысла. Возьмём самое обыкновенное «готово». Прекрасное слово, особенно если его произносят в ответ на вопрос руководителя о состоянии работы. Но для одного сотрудника оно означает, что основное действие выполнено, для другого — что результат проверен, для третьего — что необходимые документы оформлены, а для четвёртого — что работу можно передавать дальше. В обычных обстоятельствах люди достаточно хорошо понимают, о чём идёт речь. Однако человеку, который не участвовал в процессе, одинаковые формулировки могут сообщать о совершенно разных состояниях.

Здесь и обнаруживается различие между информацией и пониманием.

Можно получить вполне достоверное сообщение и неправильно истолковать его значение. Можно точно пересказать чужие слова, не зная обстоятельств, в которых они были произнесены. Можно даже собрать несколько совершенно правдивых сообщений и получить из них довольно странную общую картину, если не разобраться, как именно они связаны между собой.

И для этого совершенно необязательно, чтобы кто-нибудь намеренно вводил окружающих в заблуждение.

В компании, о которой мы говорим, развитые горизонтальные связи позволяли сотрудникам взаимодействовать непосредственно друг с другом, не обращаясь к руководству за разрешением на каждое рабочее действие. Такая система имела вполне разумные основания, о которых мы уже говорили в предыдущей главе. Но когда в организации возникла проблема, первоначальные сведения о происходившем оказались неполными и противоречивыми.

Я намеренно не буду воспроизводить содержание отдельных сообщений. Для понимания механизма, который нас интересует, важнее другое: у участников не было единой достоверно

восстановленной картины случившегося. И само по себе это обстоятельство ещё не свидетельствовало ни о чьей недобросовестности.

Сложная совместная работа редко оставляет после себя идеально подготовленную историю всех принятых решений. Люди помнят прежде всего то, что относилось к их собственным задачам, и далеко не всегда знают, какие обстоятельства оказались существенными для коллег. Поэтому, когда возникает необходимость восстановить произошедшее, организация получает несколько описаний, составленных с разных профессиональных позиций. Иногда они прекрасно дополняют друг друга. Иногда между ними обнаруживаются противоречия, которые требуют отдельной проверки.

Но противоречие сведений и столкновение интересов — всё-таки разные вещи.

В первом случае необходимо установить, что происходило в действительности. Во втором — понять, почему стороны по-разному оценивают одни и те же обстоятельства. Иногда обе проблемы существуют одновременно, и тогда руководителю приходится разбираться не только в фактах, но и в том, какое значение этим фактам придают участники.

Здесь возникает соблазн найти наиболее убедительную версию и принять её за основу. Особенно если времени немного, а необходимость действовать уже совершенно очевидна. Но убедительность рассказа далеко не всегда связана с его точностью. Человек, который хорошо понимает небольшой участок происшедшего, может говорить значительно увереннее того, кто пытается осторожно восстановить общую картину. И если оценивать достоверность главным образом по последовательности объяснения, предпочтение иногда получает не наиболее осведомлённый участник, а наиболее убедительный рассказчик.

В подобных обстоятельствах полезно начать с довольно простого различия. Что человек видел или делал непосредственно? Что узнал от других? А что восстановил самостоятельно, сопоставляя доступные сведения? Эти вопросы не требуют специальной управленческой методики или сложной процедуры расследования. Они всего лишь помогают отделить обстоятельства от объяснений, которые люди успели им дать. И иногда этого оказывается достаточно, чтобы обнаружить: участники не столько противоречат друг другу, сколько рассказывают о разных частях одного процесса.

Разумеется, бывает и иначе. Иногда сведения действительно несовместимы, кто-то ошибается, что-то упущено или намеренно скрыто. Существование нескольких профессиональных карт не означает, что у каждого появляется право на собственные факты. Действительность вообще не обязана приспособливаться к количеству точек зрения на неё. Но прежде чем делать вывод о чьей-то неправоте, полезно убедиться, что люди действительно говорят об одном и том же.

В этом отношении показательна работа исследователя организационных структур Майкла Якобидеса, опубликованная в 2007 году. Изучая действия государственных институтов во время международного кризиса между Грецией и Турцией, он показал, как разрозненные организационные реакции и недостаточная способность иерархии согласовать их способны усиливать опасное развитие событий. Конечно, было бы чрезмерным преувеличением проводить прямую аналогию между международным противостоянием и обычным корпоративным конфликтом. Но сам механизм заслуживает внимания: участники сложной системы могут действовать в соответствии со своей профессиональной логикой, не вполне представляя, как их решения сочетаются с действиями остальных.

Мне кажется, здесь скрывается одна из самых неприятных особенностей большой организации. Она способна добросовестно выполнять множество отдельных задач и при этом довольно плохо понимать, что происходит на пересечении этих задач. Не потому, что в ней работают недостаточно умные люди. Просто каждый смотрит на собственную часть общей картины, а необходимость увидеть её целиком возникает далеко не каждый день.

И всё же именно ради этого существуют руководители. Во всяком случае, нам хочется так думать.

Ведь кто-то должен понимать, как отдельные действия складываются в общий результат. Кто-то должен замечать противоречия, выходящие за пределы одного подразделения, и помогать сотрудникам договариваться там, где профессиональные интересы перестают совпадать. А если происходит что-нибудь неожиданное, именно к этому человеку окружающие обращаются за объяснением.

Но здесь возникает довольно интересный вопрос. Если руководитель не участвует непосредственно в большинстве рабочих решений, каким образом он должен знать о них достаточно, чтобы восстановить общую картину? И что вообще означает «достаточно» применительно к человеку, который отвечает за работу других, но физически не может присутствовать при каждом их действии?

Мы привыкли считать, что руководитель должен знать больше подчинённых. Это кажется естественным, почти бесспорным требованием. В конце концов, именно ему предстоит принимать решения, оценивать результаты и отвечать за последствия.

Однако хорошая организация, как мы уже убедились, во многом существует благодаря тому, что люди обладают разными знаниями и не обязаны постоянно передавать их одному человеку.

Получается довольно любопытная конструкция. Компания стремится устроить работу так, чтобы руководитель не был необходимым участником каждого решения, но продолжает ожидать от него достаточной осведомлённости обо всём, за что он отвечает.

И пока всё работает, особенного противоречия в этом никто не замечает. Возможно, потому, что его действительно нет.

А возможно, мы просто привыкли считать хорошим руководителем человека, который знает ответы на вопросы, которых ему ещё не задавали.

Глава 3. Почему хорошие руководители не знают всего

Когда человека назначают руководителем, вместе с новой должностью он обычно получает расширенный круг полномочий, дополнительные обязанности и довольно любопытное негласное обязательство — знать обо всём, что происходит в зоне его ответственности. Иногда в помощь ему предоставляют информационные системы, расписание регулярных совещаний и электронную почту, которая довольно скоро начинает убедительно доказывать, что всеведение в современных организациях устроено не самым удачным образом. При этом объём человеческой головы после повышения в должности почему-то остаётся прежним. На мой взгляд, серьёзное упущение кадровой политики.

Впрочем, сама идея вполне понятна. Если человек отвечает за работу других, от него совершенно справедливо ожидают осведомлённости о происходящем. Руководитель, который понятия не имеет, чем занимаются его сотрудники, какие задачи решает подразделение и почему результаты отличаются от запланированных, вряд ли заслуживает особенно высокой профессиональной оценки. Трудно управлять тем, о существовании чего узнаёшь исключительно из случайных разговоров в коридоре. Особенно если такие разговоры начинаются со слов «а вы разве ещё не знаете?».

Но между разумным требованием быть осведомлённым и представлением о руководителе как о человеке, которому известно абсолютно всё, существует довольно значительное расстояние. И чем сложнее организация, тем больше усилий требуется, чтобы не перепутать одно с другим.

В предыдущей главе мы говорили о том, что сотрудники большой компании обладают разными знаниями и смотрят на совместную работу с разных профессиональных позиций. Хорошо устроенная организация позволяет использовать эти знания там, где они действительно необходимы. Это означает, что значительная часть решений принимается людьми, которые непосредственно занимаются соответствующей работой, а руководитель далеко не всегда участвует в их обсуждении. Более того, сама способность сотрудников договариваться без постоянного начальственного вмешательства часто считается одним из признаков зрелой команды.

Возникает довольно интересный вопрос. Если хорошая организация стремится освободить руководителя от необходимости лично участвовать в каждом рабочем решении, почему хорошего руководителя продолжают оценивать так, словно он должен был при этом присутствовать?

В обычных обстоятельствах вопрос почти не возникает. Компания выполняет свои обязательства, сотрудники решают задачи, руководители получают необходимые сведения о результатах и принимают решения там, где полномочий непосредственных участников уже недостаточно. Вся конструкция выглядит вполне разумно. Человек, управляющий подразделением, не обязан помнить содержание каждой переписки, точно так же как руководитель больницы не обязан присутствовать при каждом измерении температуры. При определённых условиях это было бы даже немного тревожно. Особенно для пациентов.

Руководителю необходимо понимать, насколько хорошо работает система, какие обстоятельства способны повлиять на результат и где потребуется его вмешательство. Но это совсем не то же самое, что знать каждую подробность работы каждого сотрудника. И если различие кажется очевидным, стоит присмотреться к тому, как часто в реальной управленческой жизни слова «знать» и «контролировать» употребляются почти как синонимы.

Слово «контроль» вообще пользуется в организациях заслуженной, но несколько противоречивой репутацией. Руководители считают его необходимым условием ответственности, сотрудники нередко воспринимают как проявление недоверия, а консультанты по управлению

регулярно предлагают способы сделать контроль одновременно более эффективным и менее заметным. Последнее, пожалуй, особенно интересно, поскольку напоминает попытку установить дополнительное видеонаблюдение так, чтобы окружающие почувствовали себя свободнее.

Между тем контроль вовсе не обязательно предполагает постоянное наблюдение за действиями сотрудников. В гораздо более полезном смысле он означает возможность убедиться, что работа движется в необходимых границах, а при существенном отклонении организация способна его обнаружить и предпринять необходимые действия.

Здесь мне нравится сравнение с пожарной сигнализацией. Вряд ли кому-нибудь придёт в голову считать хорошей системой безопасности такую, которая требует от директора лично обходить здание каждые пятнадцать минут, проверяя, не загорелось ли что-нибудь за шкафом. Обычно мы предпочитаем заранее определить, какие условия требуют внимания, установить необходимые средства обнаружения опасности и позаботиться о том, чтобы сигнал дошёл до людей, способных действовать. Само наличие сигнализации, конечно, не гарантирует, что пожара никогда не случится. Но позволяет отказаться от довольно утомительной необходимости непрерывно искать его собственными глазами.

С управлением происходит нечто похожее. Хорошо устроенный контроль не требует постоянного присутствия руководителя при каждом действии. Он предполагает понятные границы самостоятельности, доступность существенных сведений и возможность своевременно узнать о проблеме, которая выходит за пределы обычной работы.

Разумеется, если воспринимать эту мысль слишком буквально, можно довольно быстро создать ещё одну замечательную управленческую неприятность — систему, в которой обо всём необходимо немедленно сообщать начальству. Каждый вопрос становится потенциальным отклонением, каждое отклонение требует уведомления, а любое уведомление на всякий случай сопровождается дополнительным пояснением. В конце концов руководитель оказывается прекрасно осведомлён обо всём, кроме действительно важного, поскольку важное уже довольно трудно обнаружить среди бесконечного потока сообщений о совершенно нормальной жизни организации.

У информации есть неприятная особенность: её количество далеко не всегда улучшает понимание происходящего. Иногда избыток сведений оказывается почти столь же неудобным, как их отсутствие. Поэтому задача состоит не в том, чтобы передавать наверх всё подряд, а в том, чтобы различать события, которые могут оставаться в пределах самостоятельной работы сотрудников, и обстоятельства, требующие внимания другого уровня управления.

Это различие не универсально. В одних организациях существенным отклонением окажется задержка на несколько часов, в других — нарушение определённого требования к безопасности или качеству, в третьих — изменение обязательств перед клиентом. И было бы странно пытаться установить одинаковые правила для всех. Однако сам принцип остаётся достаточно устойчивым: руководителю не обязательно знать каждую деталь, но необходимо иметь возможность вовремя узнать о том, что способно изменить результат или создать недопустимый риск.

Здесь мы подходим ещё к одному важному свойству управления — наблюдаемости. Слово не особенно литературное, но весьма полезное. Оно означает, что по доступным сведениям можно достаточно обоснованно судить о состоянии системы, даже если невозможно непосредственно видеть всё происходящее внутри неё.

В повседневной жизни мы постоянно пользуемся подобными способами понимания. Водитель не наблюдает непосредственно за работой каждой детали двигателя, но располагает приборами, которые помогают заметить существенные отклонения. Правда, опытный водитель знает, что погасшая контрольная лампа сама по себе ещё не гарантирует исправности автомобиля. Иногда она означает всего лишь то, что перегорела лампа. И в этом отношении автомо-

били довольно похожи на организации, где благополучие отчётности порой вызывает больше вопросов, чем открытое сообщение о проблеме.

Руководителю тоже необходимы признаки, позволяющие судить о состоянии работы. Но полезно помнить, что показатель — это не сама действительность, а лишь один из способов её наблюдать. Хорошие цифры могут отражать действительно хороший результат, а могут не замечать обстоятельств, которые ещё не проявились в привычной системе измерения. Поэтому управленческая осведомлённость складывается не только из отчётов, но и из понимания того, что именно они показывают, а о чём предпочитают скромно умалчивать.

И всё же даже хорошо устроенная наблюдаемость не решает ещё одной задачи, которая до определённого момента может казаться совершенно второстепенной.

Предположим, руководитель своевременно узнал о существенном отклонении. Теперь ему необходимо разобраться, каким образом оно возникло. Кто принимал соответствующие решения, какими сведениями располагал, что было согласовано между подразделениями и в какой момент обстоятельства перестали соответствовать первоначальным ожиданиям?

Это уже не просто вопрос осведомлённости. Это способность восстановить последовательность значимых событий.

На первый взгляд кажется, что такая возможность должна существовать в любой хорошо организованной компании. Ведь сотрудники выполняют свои обязанности, решения принимаются, информация передаётся, а результаты фиксируются. Но здесь легко обнаружить довольно неприятную особенность: организация может прекрасно справляться с выполнением работы и значительно хуже — с восстановлением её истории.

Причина достаточно проста. Для выполнения действия далеко не всегда требуется подробно документировать обстоятельства его принятия. Иногда сотрудники опираются на привычный порядок взаимодействия, профессиональный опыт и договорённости, смысл которых хорошо понятен непосредственным участникам. Пока всё идёт своим чередом, этот способ работы вполне удобен. Но если спустя некоторое время потребуется разобраться, почему было принято определённое решение, может выясниться, что часть необходимых сведений существовала исключительно в памяти людей, которые тогда совершенно не предполагали, что однажды им придётся выступать историками собственного рабочего дня.

Конечно, из этого не следует необходимость записывать каждое движение сотрудников. Подобный подход способен превратить организацию в весьма своеобразный архив, где есть практически всё, кроме времени на полезную работу. Гораздо важнее заранее понимать, какие решения и обстоятельства должны оставлять после себя достаточно ясный след. Иногда это требование законодательства или безопасности, иногда — особенность сложного взаимодействия между подразделениями. А иногда достаточно согласованного порядка фиксации решений, существенно влияющих на работу других людей.

Таким образом, руководитель может не знать подробностей определённого события, но при этом сохранять реальную возможность разобраться в нём. И наоборот, он способен ежедневно получать впечатляющее количество сообщений, оставаясь практически беспомощным перед необходимостью восстановить причины неожиданного результата.

В этих двух ситуациях внешняя осведомлённость выглядит совершенно по-разному, но управленческая состоятельность не обязательно оказывается выше там, где информации больше.

Мне кажется, это одна из причин, по которым не стоит оценивать качество руководителя исключительно по способности немедленно отвечать на вопросы о работе подчинённых. Быстрый ответ может свидетельствовать о хорошем понимании происходящего. А может означать лишь то, что человек привык давать объяснения быстрее, чем проверять их основания.

Здесь полезно вспомнить исследование Джоди Хоффер Гиттелл, опубликованное в 2000 году под названием «Парадокс координации и контроля». Сравнивая организацию работы в

двух американских авиакомпаниях, исследовательница обнаружила, что эффективная координация в условиях высокой скорости операций не обязательно достигается сокращением числа руководителей и усилением индивидуальной отчётности. В рассмотренных ею системах большую роль играли межфункциональная ответственность, поддержка сотрудников и возможность руководителей помогать совместной работе, обеспечивая обратную связь.

Этот вывод мне особенно близок. Он показывает, что самостоятельность сотрудников и сильное руководство вовсе не обязаны конкурировать между собой. Хороший руководитель не столько подменяет собой знания подчинённых, сколько помогает им складываться в работоспособную общую систему. Его компетентность проявляется не только в способности самостоятельно решить сложную задачу, но и в умении обеспечить условия, при которых необходимые сведения оказываются у тех, кому они действительно нужны.

Существует, конечно, одна тонкость, которую управленческие теории иногда описывают значительно спокойнее, чем она переживается в реальной жизни.

Чтобы руководитель мог вовремя узнавать о проблемах, сотрудники должны быть готовы о них сообщать. Причём не только тогда, когда уже располагают убедительным объяснением и подготовленным вариантом решения. Иногда важнее своевременно сказать, что ситуация перестала быть понятной, появились противоречивые сведения или привычный порядок работы больше не позволяет уверенно оценивать происходящее. Но подобное сообщение не всегда даётся человеку легко.

В 1999 году исследовательница Эми Эдмондсон опубликовала работу о психологической безопасности и обучении в рабочих командах. Изучив 51 команду на одном производственном предприятии, она обнаружила связь между психологической безопасностью и поведением, связанным с обучением: готовностью обращаться за обратной связью, обсуждать ошибки и задавать вопросы. Речь не шла о том, что сотрудникам достаточно создать приятную атмосферу, чтобы работа немедленно стала эффективнее. Исследование касалось гораздо более конкретной вещи — готовности людей принимать межличностный риск, необходимый для открытого обсуждения затруднений и совместного поиска решений.

Мне кажется, это особенно важно для понимания управленческой осведомлённости.

Информация ведь не всегда исчезает потому, что её никто не собирал. Иногда она существует, но у людей нет достаточных оснований считать её передачу безопасной. Человек может опасаться показаться некомпетентным, вызвать раздражение руководителя или стать ответственным за проблему, которую пока даже не успел понять. В подобных обстоятельствах информация начинает двигаться несколько медленнее, чем хотелось бы. А иногда по дороге приобретает дополнительные объяснения, призванные сделать само её появление менее неприятным для окружающих.

Разумеется, психологическая безопасность не означает освобождения сотрудников от ответственности. Руководитель не обязан одинаково спокойно относиться к добросовестному сообщению о сложностях и сознательному сокрытию существенных обстоятельств. Равно как и сама возможность открыто говорить о проблемах не отменяет требований к качеству работы. Скорее наоборот: чем серьёзнее последствия ошибок, тем важнее, чтобы люди могли своевременно сообщать о них, не тратя дополнительное время на защиту собственного достоинства.

При этом я бы не стал утверждать, что именно недостаток психологической безопасности объясняет события в компании, историю которой мы рассматриваем. Для такого вывода у нас недостаточно подтверждённых сведений. Исследование Эдмондсон помогает понять один из возможных механизмов потери важной информации, но не даёт права автоматически приписывать его участникам конкретного конфликта.

Для нас пока достаточно другого обстоятельства. В хорошо работающей организации сведения распределены между людьми, и способность руководителя разбираться в происходящем

зависит не только от того, сколько он знает лично, но и от того, насколько хорошо устроены пути получения, проверки и сопоставления информации.

Именно поэтому меня всегда немного настораживает требование «руководитель должен всё контролировать», если за ним не следует объяснение того, что именно подразумевается под контролем.

Должен ли он утверждать каждое решение сотрудников? Вряд ли, если мы действительно хотим сохранить их самостоятельность. Должен ли понимать общий результат работы? Безусловно. Обязан ли знать о существенных отклонениях? В пределах разумно организованной системы — конечно. Должен ли иметь возможность восстановить обстоятельства значимого решения? Во многих случаях именно это и составляет важную часть его ответственности.

Но ни одна из этих обязанностей не требует обладать сверхъестественной способностью заранее знать всё происходящее.

Важно не уйти в другую крайность. Ссылка на самостоятельность сотрудников не может служить универсальным оправданием управленческой неосведомлённости. Бывают обстоятельства, при которых руководитель действительно обязан организовать предварительное согласование, обеспечить непрерывный контроль или немедленное уведомление о любых отклонениях. Особенно если речь идёт о безопасности людей, существенных правовых обязательствах или последствиях, которые невозможно исправить позднее.

Разница не в том, насколько начальник любит вмешиваться в работу подчинённых. Она в том, насколько способы управления соответствуют характеру риска.

Это одна из самых важных границ хорошего делегирования. Передавая сотрудникам право самостоятельно принимать решения, руководитель не перестаёт отвечать за устройство самой системы. Ему необходимо понимать, какие полномочия действительно переданы, где заканчивается самостоятельность и каким образом информация о существенных проблемах должна возвращаться на соответствующий уровень управления.

При этом сама возможность получить сведения ещё не гарантирует разумного решения. Но без неё руководитель довольно быстро оказывается в положении человека, который отвечает за результат, располагая главным образом правом удивляться тому, как это всё так случилось.

Положение, согласимся, не самое завидное.

В компании, о которой пойдёт речь дальше, сотрудники обладали развитой самостоятельностью, а значительная часть взаимодействия происходила непосредственно между подразделениями. Именно поэтому мне представляется важным не объявлять сам этот порядок ошибкой задним числом. Мы пока не располагаем достаточными основаниями, чтобы утверждать, что конкретные руководители нарушали свои обязанности по контролю или что существовавшие механизмы получения информации были заведомо недостаточными.

Но уже можем поставить вопрос, который окажется важным для дальнейшего понимания истории.

Как соотносятся право сотрудников принимать решения самостоятельно и обязанность руководителей отвечать за результаты этих решений?

Пока организация работает привычным образом, два этих принципа могут прекрасно сосуществовать. Сотрудники занимаются своей частью общего дела, руководители управляют более широкими задачами, информация передаётся в объёме, который участники считают необходимым. И никто особенно не задумывается о том, что работа и ответственность далеко не всегда движутся внутри компании одним и тем же маршрутом.

В этом нет ничего необычного. Более того, именно так устроено множество достаточно эффективных организаций.

Просто у такой системы есть одна особенность, которую не всегда видно на организационной схеме.

Компания может быть устроена так, чтобы люди выполняли работу преимущественно по горизонтали, а ответственность за её результаты распределялась по вертикали.

И вот об этих двух организациях, существующих под одной крышей, нам теперь стоит поговорить подробнее.

Глава 4. Две организации под одной крышей

У любого достаточно большого офисного здания есть одна полезная особенность. Если человеку необходимо поговорить с коллегой из соседнего кабинета, ему совершенно необязательно сначала подниматься на последний этаж, докладывать о своих намерениях руководству, получать соответствующее разрешение и только после этого возвращаться обратно. Обычно достаточно выйти в коридор, пройти несколько метров и постучать в нужную дверь. Конечно, в некоторых организациях существуют процедуры, способные сделать даже такое путешествие увлекательным административным приключением, но в целом человечество давно научилось перемещаться по горизонтали без постоянного обращения к вышестоящим инстанциям.

В то же время в здании существуют лестницы и лифты. Они нужны для совершенно других перемещений и никому особенно не мешают. Более того, современный офис довольно трудно представить без возможности попасть с одного этажа на другой. Необходимость существования вертикальных связей мало у кого вызывает сомнения, хотя в часы пик некоторые сотрудники, вероятно, предпочли бы несколько менее демократичный порядок пользования лифтом.

Примерно так же устроена и большая организация. Внутри неё одновременно существуют два порядка взаимодействия. Один позволяет людям выполнять совместную работу, договариваться, обмениваться сведениями и решать возникающие вопросы непосредственно там, где эти вопросы появились. Другой обеспечивает распределение полномочий, принятие решений более высокого уровня и ответственность за общий результат. Первый преимущественно горизонтален, второй — вертикален. Они не конкурируют за право считаться правильным устройством компании, поскольку изначально предназначены для разных задач.

Во всяком случае, именно так всё должно работать.

На традиционной организационной схеме горизонтальную жизнь компании обычно видно довольно плохо. Там существуют генеральный директор, его заместители, руководители подразделений, отделов, направлений и другие люди, соединённые аккуратными линиями подчинённости. Схема выглядит убедительно, особенно если её удалось уместить на один лист, сохранив достаточно крупный шрифт. По ней легко определить, кто кому подчиняется, какие подразделения входят в состав организации и где находится человек, которому полагается отвечать за определённое направление.

Но попробуйте с её помощью понять, как именно сотрудники выполняют совместную работу.

Кто с кем договаривается, какие вопросы решаются напрямую, где возникают привычные профессиональные связи, кто помогает коллегам из другого подразделения разобраться в сложной ситуации и каким образом небольшие рабочие решения складываются в общий результат? На схеме подчинённости всего этого обычно нет. И дело не в плохой работе кадровой службы. Просто схема предназначена для другого.

В действительности компания одновременно существует в двух измерениях. В одном она представляет собой иерархию полномочий, в другом — сеть повседневных взаимодействий. Первая отвечает на вопрос, кто имеет право принимать определённые решения и несёт ответственность за соответствующий результат. Вторая показывает, каким образом этот результат вообще возникает.

Было бы ошибкой считать, что одна из них существует официально, а другая действует вопреки установленному порядку. Развитые горизонтальные связи вовсе не обязательно означают неформальное управление, обход правил или ослабление руководящей власти. Во многих случаях они представляют собой вполне осознанный способ организации работы. Сотрудникам предоставляют определённую самостоятельность именно для того, чтобы они могли взаи-

модействовать без постоянного участия начальников, а руководители занимались вопросами, соответствующими масштабу своей ответственности.

В компании, история которой легла в основу этой книги, горизонтальное взаимодействие было развито достаточно хорошо. Люди могли согласовывать рабочие вопросы непосредственно между подразделениями, и сама необходимость такого взаимодействия не требовала каждый раз проходить по всей управленческой лестнице. Я не стану утверждать, что подобным образом решались абсолютно все вопросы, поскольку для такого вывода у нас нет оснований. Но для понимания дальнейших событий важно именно то, что значительная часть совместной работы могла происходить без непосредственного участия вышестоящих руководителей.

И в этом не было ничего необычного. Но есть один интересный нюанс.

Когда сотрудники принимают решение самостоятельно, ответственность руководителя за работу подразделения никуда не исчезает. Он продолжает отвечать за результаты, соблюдение необходимых требований и организацию деятельности в пределах своих полномочий. Просто его ответственность не означает, что каждое действие должно совершаться по его непосредственному указанию.

На первый взгляд это очевидно. Иначе само делегирование полномочий теряло бы смысл. Но в повседневной управленческой жизни мы далеко не всегда замечаем, насколько существенно различаются ответственность за устройство работы и непосредственное участие в отдельных решениях.

Представим дирижёра, которому предложили лично исполнить каждую партию оркестра, поскольку именно он отвечает за качество концерта. Предложение выглядит достаточно логичным, если не задумываться о последствиях. В конце концов, хороший дирижёр должен понимать музыкальное произведение, знать особенности инструментов и представлять, как должна звучать вся партитура. Но из этого почему-то совершенно не следует, что ему необходимо отобрать скрипку у первого скрипача, одновременно усесться за ударную установку и при удобном случае подменить фаготиста.

Мы вполне допускаем, что дирижёр отвечает за общий результат, не исполняя лично каждую музыкальную партию. Более того, именно способность добиться согласованного звучания множества самостоятельных музыкантов и составляет важную часть его профессии.

В управлении всё несколько сложнее, но принцип похож. Руководитель организует работу людей, обладающих собственными знаниями, профессиональными обязанностями и правом принимать решения. Он отвечает за условия, в которых их деятельность складывается в общий результат. При этом конкретные решения могут рождаться на уровне непосредственных исполнителей и вообще не требовать его участия.

И это прекрасно до тех пор, пока мы не начинаем задавать вопрос, каким образом руководитель должен отвечать за последствия действий, при принятии которых он не присутствовал.

Слово «отвечать», пожалуй, заслуживает отдельного разговора. Оно удивительно удобно именно благодаря своей многозначности. Можно отвечать за выполнение задачи, за работу подразделения, за соблюдение правил, за последствия решения и за поведение сотрудников. Можно отвечать перед собственником, клиентом, государственным органом или собственной совестью. Иногда все эти виды ответственности вполне удачно сочетаются в самых причудливых сочетаниях. Иногда между ними обнаруживаются противоречия, которые до определённого момента никого особенно не беспокоили.

Ведь ответственность руководителя не равна автоматической виновности в любом нежелательном результате. Это различие довольно важно, хотя на практике его бывает трудно удержать. Человек может отвечать за организацию работы, но не являться непосредственным автором каждого решения. Может быть обязанным обеспечить соблюдение определённого порядка, не располагая возможностью заранее предусмотреть любое отклонение. И, нако-

нец, может совершенно справедливо нести ответственность за недостатки системы даже тогда, когда конкретную ошибку допустил другой человек.

Поэтому разговор об ответственности требует некоторой точности. Иначе довольно быстро возникает соблазн использовать одно слово для описания нескольких совершенно разных обстоятельств, а затем удивляться, почему участники так плохо понимают друг друга.

Мне кажется, именно на этом месте управленческая иерархия приобретает особое значение. Она не просто распределяет право отдавать распоряжения. Она создаёт порядок, в котором результаты деятельности большого количества людей могут быть представлены, оценены и соотнесены с общими задачами организации. Руководитель подразделения отвечает за определённую часть работы, его руководитель — за более широкий результат, а где-то наверху находится человек, который в конечном счёте должен понимать, насколько успешно работает вся компания.

При этом информация, необходимая для выполнения обычных задач, далеко не всегда проходит по той же лестнице.

Снова вспомним Масахико Аоки, который, как мы уже довольно хорошо выучили, сравнивал горизонтальные и вертикальные информационные структуры фирмы. Сейчас мы обратим внимание только на одну пришедшую в его светлую голову мысль. Передача всей информации в центр управления не является единственным возможным способом согласовать работу сложной организации.

Для нас здесь важно не противопоставление хорошей горизонтальной системы плохой вертикальной. Аоки не предлагает подобного универсального деления. Существеннее другое: устройство информационных потоков связано с характером задач, неопределённостью условий и способностью участников самостоятельно решать возникающие проблемы. Иначе говоря, наиболее разумный путь принятия рабочего решения далеко не всегда совпадает с привычной лестницей должностного подчинения.

К похожему вопросу, но с другой стороны, ещё в 1974 году обращался исследователь организационного дизайна Джей Гэлбрейт. В статье «Организационный дизайн: взгляд с позиции обработки информации» он рассматривал связь между неопределённостью задач и устройством организации. Чем сложнее предвидеть обстоятельства работы, тем больше возникает потребность в обработке дополнительных сведений. И организация вынуждена либо сокращать эту потребность, изменяя способы выполнения задач, либо развивать собственную способность справляться с информацией — в том числе благодаря горизонтальным связям и взаимодействию между участниками.

Мне нравится в этом подходе одна довольно простая мысль. Организационная структура нужна не для того, чтобы люди красиво располагались на схеме, а для того, чтобы компания могла выполнять работу в условиях реальной неопределённости. И если горизонтальное взаимодействие помогает ей справляться со сложностью, нет особенных причин объявлять его неправильным только потому, что оно не совпадает с линиями подчинения.

Но отсюда возникает следующий вопрос: что именно происходит с ответственностью, когда способы принятия решений и способы отчётности начинают существенно различаться?

В обычной работе эта разница может почти не ощущаться. Сотрудники договариваются, выполняют задачи, сообщают о результатах, руководители оценивают общую картину и вмешиваются при необходимости. Каждый занимается своей частью дела, а система в целом сохраняет понятный порядок. Горизонтальные и вертикальные связи не мешают друг другу примерно так же, как коридоры и лестницы в здании. Люди спокойно пользуются и теми и другими, не задумываясь об архитектурных противоречиях.

Причём руководитель в такой системе вовсе не становится бесполезным наблюдателем. Его работа просто приобретает несколько другой характер. Он должен не столько лично распределять каждое действие, сколько обеспечивать согласованность целей, понятность полно-

мочий и возможность вмешаться там, где самостоятельного взаимодействия уже недостаточно. Хорошая управленческая вертикаль не обязана постоянно присутствовать в горизонтальной работе. Иногда её качество как раз проявляется в том, что сотрудникам незачем обращаться наверх по вопросам, которые они способны решить сами.

Впрочем, отсутствие необходимости постоянно вмешиваться не означает отсутствия необходимости понимать происходящее. И вот здесь находится одна довольно тонкая граница.

Система может быть устроена так, чтобы сотрудники самостоятельно принимали множество рабочих решений. Но она должна каким-то образом обеспечивать связь между этими решениями и ответственностью за их результаты. Не обязательно через предварительное согласование каждого действия. Иногда достаточно понятных правил, определённых ограничений, своевременного сообщения об отклонениях и возможности позднее восстановить обстоятельства важного решения.

Сложность заключается в том, что всё это должно существовать не только на бумаге. Можно разработать безупречный порядок отчётности, который сотрудники будут столь же безупречно соблюдать, но который при этом совершенно не поможет руководству узнать о действительно важной проблеме. Бывает и обратная ситуация: люди прекрасно договариваются неформально, своевременно предупреждают друг друга о трудностях и поддерживают работоспособность системы, хотя формальные механизмы взаимодействия выглядят довольно скромно.

Поэтому качество управления трудно оценивать исключительно по количеству согласований или подробности должностных инструкций. Гораздо интереснее понять, способны ли разные части организации сохранять необходимую связь между самостоятельными решениями, их последствиями и ответственностью за общий результат.

Здесь уместно вспомнить ещё одно исследование, опубликованное совсем недавно. В статье 2026 года Гули-Санам Каримова и Стивен ЛеМей рассматривают ситуации, в которых сложная организационная структура затрудняет определение ответственности за последствия совместной деятельности. Авторы предлагают для этого понятие *accountability decoupling* — разъединение практического распределения действий и ясной подотчётности за результаты. Их работа объединяет несколько исследовательских подходов и описывает механизмы, благодаря которым ответственность способна становиться всё менее определённой по мере усложнения организации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.