



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

ДАЙДЖЕСТ КОРПОРАТИВНОЙ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

SAPIENS

ЗАБЫЛ СЛУЖЕБКУ,
ПОШЛИ ОБРАТНО



HOMO BUREAUCRATUS



СОДЕРЖАНИЕ

➤ Юлия Ужакина: обращение к читателю	3
➤ Начни с себя Дебюрократизация. Правила жизни от руководителей отрасли.....	4
➤ Розы и шипы бюрократии	6
➤ «Разумная» бюрократия: от Вебера до наших дней.....	10
➤ Татьяна Терентьева: «Борьба с бюрократией начинается в головах».....	12

➤ «Операция «Дебюрократизация», или Homo Bureaucratus: кто ты в витке эволюции бюрократии?».....	16
➤ Приручая бюрократию	20
➤ Бюрократов нам не надо, бюрократом буду я	22
➤ Осторожно: когнитивные искажения! Как не попасться в ловушки сознания	24
➤ Юлия Вржесень: «Я за то, чтобы бюрократия была «разумной» и полезной»	26
➤ Прививка от бюрократизма	30
➤ Словарь бюрократа с комментариями	33
➤ Хочу знать!	36



ДАЙДЖЕСТ SAPIENS. HOMO BUREAUCRATUS № 28 / 2023 г.

Учредитель:
АНО «Корпоративная Академия Росатома»

Главный редактор:
Никитин В.А.

Над номером работали:
Текст: Иващенко И.А., Грузина Е.С.,
Пашина Е.А., Терехова А.С.,
Федорова Н.О., Данец Н.А., Яхменева А.В.

Тираж: 2000 экз.
Подписано в печать 18 декабря 2023 года в 10.00.
Распространяется бесплатно.

Адрес редакции: 109012, г. Москва, Китайгородский пр-д,
д. 7, с.1 Тел.: +7 499 949-48-90

Издание зарегистрировано Федеральной службой
по надзору в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), регистрационный
номер и дата принятия решения о регистрации:
серия ПИ № ФС77-84626 от 6 февраля 2023 г.
16+

ПРОЗАСЕДАВШИЕСЯ

ЧУТЬ НОЧЬ ПРЕВРАТИТСЯ В РАССВЕТ,
 ВИЖУ КАЖДЫЙ ДЕНЬ Я:
 КТО В ГЛАВ,
 КТО В КОМ,
 КТО В ПОЛИТ,
 КТО В ПРОСВЕТ,
 РАСХОДИТСЯ НАРОД В УЧРЕЖДЕНЬЯ.
 ОБДАЮТ ДОЖДЕМ ДЕЛА БУМАЖНЫЕ,
 ЧУТЬ ВОЙДЕШЬ В ЗДАНИЕ:
 ОТБРАВ С ПОЛСОТНИ —
 САМЫЕ ВАЖНЫЕ! —
 СЛУЖАЩИЕ РАСХОДЯТСЯ НА ЗАСЕДАНИЯ.
 ЗАЯВИШЬСЯ:
 «НЕ МОГУТ ЛИ АУДИЕНЦИЮ ДАТЬ?»
 КОЖУ СО ВРЕМЕНИ ОНА». —
 «ТОВАРИЩ ИВАН ВАНЬЧ УШЛИ ЗАСЕДАТЬ —
 ОБЪЕДИНЕНИЕ ТЕО И ГУЧКОНА».
 ИСКОЛЕСИШЬ СТО ЛЕСТНИЦ.
 СВЕТ НЕ МИЛ.
 ОПЯТЬ:
 «ЧЕРЕЗ ЧАС ВЕЛЕЛИ ПРИДТИ ВАМ.
 ЗАСЕДАЮТ:
 ПОКУПКА СКЛЯНКИ ЧЕРНИЛ
 ГУБКООПЕРАТИВОМ».
 ЧЕРЕЗ ЧАС:
 НИ СЕКРЕТАРЯ,
 НИ СЕКРЕТАРШИ НЕТ —
 ГОЛО!
 ВСЕ ДО 22-Х ЛЕТ
 НА ЗАСЕДАНИИ КОМСОМОЛА.
 СНОВА ВЗБИРАЮСЬ, ГЛЯДЯ НА НОЧЬ,
 НА ВЕРХНИЙ ЭТАЖ СЕМИЭТАЖНОГО ДОМА.
 «ПРИШЕЛ ТОВАРИЩ ИВАН ВАНЬЧ?» —
 «НА ЗАСЕДАНИИ
 А-БЕ-ВЕ-ГЕ-ДЕ-Е-ЖЕ-ЗЕ-КОМА».
 ВЗЪЯРЕННЫЙ,
 НА ЗАСЕДАНИЕ
 ВРЫВАЮСЬ ЛАВИНОЙ,
 ДИКИЕ ПРОКЛЯТЬЯ ДОРОГОЙ ИЗРЫГАЯ.
 И ВИЖУ:
 СИДЯТ ЛЮДЕЙ ПОЛОВИНЫ.
 О ДЬЯВОЛЬЩИНА!
 ГДЕ ЖЕ ПОЛОВИНА ДРУГАЯ?
 «ЗАРЕЗАЛИ!
 УБИЛИ!»
 МЕЧУСЬ, ОРЯ.
 ОТ СТРАШНОЙ КАРТИНЫ СВИХНУЛСЯ РАЗУМ.
 И СЛЫШУ
 СПОКОЙНЕЙШИЙ ГОЛОСОК СЕКРЕТАРЯ:
 «ОНИ НА ДВУХ ЗАСЕДАНИЯХ СРАЗУ.
 В ДЕНЬ
 ЗАСЕДАНИЙ НА ДВАДЦАТЬ
 НАДО ПОСПЕТЬ НАМ.
 ПОНЕВОЛЕ ПРИХОДИТСЯ РАЗДВОЯТЬСЯ.
 ДО ПОЯСА ЗДЕСЬ,
 А ОСТАЛЬНОЕ
 ТАМ».
 С ВОЛНЕНИЯ НЕ УСНЕШЬ.
 УТРО РАННЕЕ.
 МЕЧТОЙ ВСТРЕЧАЮ РАССВЕТ РАННИЙ:
 «О, ХОТЯ БЫ
 ЕЩЕ
 ОДНО ЗАСЕДАНИЕ
 ОТНОСИТЕЛЬНО ИСКОРЕНЕНИЯ ВСЕХ ЗАСЕДАНИЙ!»

Бюрократия. Самый серьезный барьер для развития Росатома, по мнению сотрудников вне зависимости от должности. Самая отталкивающая черта Росатома, по мнению выпускников и молодых профессионалов. Часто упоминаемая причина снижения вовлеченности и даже выгорания. И не только в Росатоме. На бюрократию жалуются сотрудники многих крупных компаний, даже имеющих имидж гибких, цифровых.

Так ли на самом деле губительна бюрократия, как принято считать? История знает множество примеров, когда она выступала эффективным инструментом, помогавшим наладить взаимодействие между людьми, устранить организационный бардак. Бюрократия помогает управлять государствами, армиями, компаниями и т. д. Она позволяет установить регламенты, правила, процессы принятия решений.

Так почему же бюрократию не любят? Ее попросту путают с бюрократизмом — свойством системы, при котором форма становится важнее содержания, а в управлении зачастую допускаются перегибы и нелогичные действия. Получается, для того чтобы бюрократия оставалась действенным и эффективным инструментом управления, она должна быть «разумной», ускорять работу, а не тормозить ее. Бюрократия — помощница, а не враг.

Вспомните, еще Владимир Маяковский в «Стихах о советском паспорте» говорил о необходимости бороться с «неразумной» бюрократией: «Я б волком выгрыз бюрократизм». Вот он всех и злит.

Росатом — огромная корпорация. Мы не понаслышке знаем о том, какие проблемы создает «неразумная» бюрократия на всех уровнях. Скорость принятия решений в Росатоме, несмотря на его масштаб, достаточно высока. Однако, чтобы и дальше оставаться технологическим лидером и развиваться, быть привлекательными для молодежи и профессионалов и самим получать удовлетворение от результатов, нужно ускорять процессы.

В новом номере дайджеста Корпоративной Академии Росатома мы постарались понять, как отсечь лишнее, сохранив четкость структуры



и функциональность системы. Мы обратились к истории, проследили путь бюрократии от древнейших времен до наших дней. Проанализировали мнения экспертов, занимавшихся изучением проблемы и предлагавших варианты ее решения. Рассмотрели примеры компаний, ступивших на путь дебюрократизации. Мы поговорили с идеологами дебюрократизации в Росатоме и увидели, что уже делается, чтобы отрасль работала как атомные часы.

Я искренне благодарю коллег, которые помогали готовить этот номер Sapiens: Юлию Вржесень, Оксану Кармишину, Инну Мельченко, Дмитрия Гастена, Илью Реброва, Наталью Собакинскую, Евгения Абакумова, Сергея Обозова, Елену Еремееву, Екатерину Грузину, Тимура Рахмангулова, Ирину Иващенко, Александра Болотова, Надежду Лаврентьеву, Наталью Хлебникову, Михаила Брусенцева, Антона Запрягаева, Марию Микляеву, Василия Ерыкалова, Александра Буянова, Сергея Смирнова, Дмитрия Парамонова, Ирину Николаеву, Сандугаш Азербаяву.

Юлия Ужакина,
генеральный директор
Корпоративной Академии Росатома

НАЧНИ С СЕБЯ:

ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ. ПРАВИЛА ЖИЗНИ ОТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТРАСЛИ

Перефразируя классика, «даже бюрократия – и та считается невредною, ежели она не вредит». Мы уже давно забыли, что «бюрократия» – не ругательное слово, а определение иерархической системы управления, которую использует подавляющее большинство государств и организаций, в том числе и Росатом.

Получается, избавиться от нее без коренных изменений управляющей структуры в принципе невозможно. А вот борьба с избыточным документооборотом и необязательными линиями принятия решений жизненно необходима, потому что один из главных недостатков системы – легкость добавления и сложность исключения последних.

Мы попросили руководителей атомной отрасли поделиться своими «правилами жизни» – советами, как на ежедневной основе можно сокращать «неразумную» бюрократию в своей работе.

Алексей Евгеньевич Лихачев, генеральный директор Госкорпорации «Росатом»:

«Нам нужно повышать скорость принятия решений – без этого мы не будем соответствовать быстро меняющейся ситуации».

Сергей Александрович Обозов, заместитель генерального директора по развитию производственной системы Росатома:

«Начни с себя: не будешь убирать потенциальные потери вокруг себя – не сможешь ни себе, ни коллегам».

«Формулируй мысли кратко и емко, не затягивай: объем твоего документа – это трудозатраты коллег на его изучение».

«Избегай поверхностного формализма, вникай и погружайся сразу, четко формулируй замечания, заставляй коллег тратить время на поиск ответов, которые можешь дать ты, только если ты их тренируешь».

«При организации совещания посмотри критично, можно ли сократить количество его участников. А может, его вообще можно не проводить?»

Александр Маркович Локшин, первый заместитель генерального директора по развитию новых продуктов:

«Убежден, что, как и при борьбе с некоторыми другими проблемами, с которыми сталкивается наша компания, ключ – в перенастройке менталитета. Каждый дополнительный документ или удлинение пути принятия решения должны быть обоснованы и восприниматься всеми как нежелательная, но неизбежная необходимость, а сокращение документооборота или пути принятия решения – приветствоваться. И инструмент для настройки этих процессов один – здравый смысл всех участников процесса».

Илья Васильевич Ребров, заместитель генерального директора по экономике и финансам:

«Бюрократия – это неотъемлемая часть процессов, в которых есть распределение дефицитных ресурсов. Поэтому искоренить ее нельзя. Дефицит ресурсов – это нормальное состояние существования любой системы. А вот принимать решения быстро, своевременно, по месту их необходимости и на пользу дела точно можно.

Что для этого нужно: полномочия и воля. Без чего не бывает полномочий: без ответственности. Кто из нас готов получить дополнительную ответственность и полномочия? Именно таких руководителей и нужно выращивать и культивировать нам».

Оксана Николаевна Кармишина, директор департамента кадровой политики Госкорпорации «Росатом»:

«Быть нетерпимым к проявлению бюрократии. Если вы видите, что что-то отнимает время и эти действия бесполезны и не несут никакой ценности, эскалировать проблему, не замалчивать ее. Часто удается поменять целый большой процесс».

«Верить в людей и доверять им. Работа может быть сделана без раздачи поручений, протоколов и контроля за процессом. Чем больше свободы и инициативы вы дадите и чем меньше тотального контроля и доверия, тем больше люди начинают самостоятельно отвечать за то, что они делают, за результат».

Василий Васильевич Омельчук, директор Кольской АЭС:

«Для того чтобы уйти от бюрократизации, в первую очередь надо, чтобы на руководящих должностях, которые принимают управленческие решения, сидели правильные люди – подготовленные, грамотные, которые готовы брать на себя ответственность».

Иван Иванович Сидоров, директор Белоярской АЭС:

«Все получится, если идти последовательно, маленькими шагами. Браться за одну ниточку – дернул, лишнее с нее стряс, и осталась одна прямая линия – это правильно! Оптимизировать можно достаточно много процессов».

Александр Владимирович Увакин, директор Курской АЭС:

«Если каждый руководитель четко понимает свою зону ответственности на своем уровне, легко можно делегировать полномочия в виде четко поставленной задачи».

Евгений Михайлович Абакумов, директор по информационной инфраструктуре Госкорпорации «Росатом»:

«Для сокращения бюрократии на предприятиях недостаточно просто улучшать отдельные процессы. Важно, чтобы каждый сотрудник, в первую очередь, был открыт изменениям».

Рациональный подход к оптимизации отчетности, избегание дублирующих документов, активное использование цифровых инструментов и перевод в электронный формат бумажной документации – на мой взгляд, именно эти простые действия каждого из нас помогут преодолеть «неразумную» бюрократию».

РОЗЫ И ШИПЫ БЮРОКРАТИИ

Считается, что термин «бюрократия» придумал в середине XVIII в. французский экономист и коммерсант Венсан де Гурне. Он часто говорил в кругу друзей, что Франция охвачена «бюроманией» (производное от французского bureau – «бюро», «письменный стол»), а сотрудники канцелярий захватили реальную власть в стране. Его друг и современник барон Фридрих фон Гримм в письме философу-просветителю Дени Дидро 1 июля 1764 г. рассказал о том, что де Гурне изобрел форму правления – бюрократию. Термин вошел в европейский, а затем и в российский обиход с явно негативной коннотацией. Бюрократов обвиняли в неэффективности и коррумпированности, преследовании собственных интересов.

Немецкий философ Георг Гегель называл бюрократический аппарат самой эффективной системой управления государством. Карл Маркс, напротив, обвинял бюрократию в несостоятельности и считал, что она стремится установить господство власть имущих над остальными классами. Он был одним из первых, кто сказал, что бюрократия работает над соблюдением регламентов, а не над удовлетворением человеческих потребностей.

В дальнейшем бюрократию начали разделять на «разумную» и «неразумную».

В конце XIX в. немецкий социолог Макс Вебер обосновал теорию «разумной» (рациональной) бюрократии, в которой были разведены понятия «бюрократия» (эффективная система управления с определенной структурой, иерархией и полномочиями) и «бюрократизм» (негативные проявления этой системы). Именно с бюрократизмом и пытались бороться во все времена.



Элементы бюрократической структуры начали формироваться уже в древности, совпав с развитием письменности и процессами государственной централизации.

Упорядочивая хаос

Элементы бюрократической структуры начали формироваться уже в древности, совпав с развитием письменности и процессами государственной централизации. Исследователи считают, что Древний Египет с его иерархией чиновников, ведомств и ведением документации вполне можно считать бюрократическим государством.

Самой же сложно устроенной древней бюрократией признана китайская. Аппарат чиновников в Поднебесной имел четкую структуру. Для каждой должности был прописан круг обязанностей, а жалование чиновника зависело от того, насколько высоко он поднялся по служебной лестнице. Правители династии Тан даже ввели

экзамены для кандидатов на пост госслужащего.

Известный социолог Карл Витфогель предложил «гидравлическую» теорию возникновения государств и бюрократического аппарата в них. Земледелие в Китае, Египте и ряде других регионов было невозможно без масштабных ирригационных работ. Необходимость в организации таких работ с привлечением всех членов общества и привела к созданию управленческого аппарата.

Такая разная бюрократия

Сегодня различают бюрократию восточного и европейского типа. Восточная бюрократия – часть государственного управленческого аппарата,

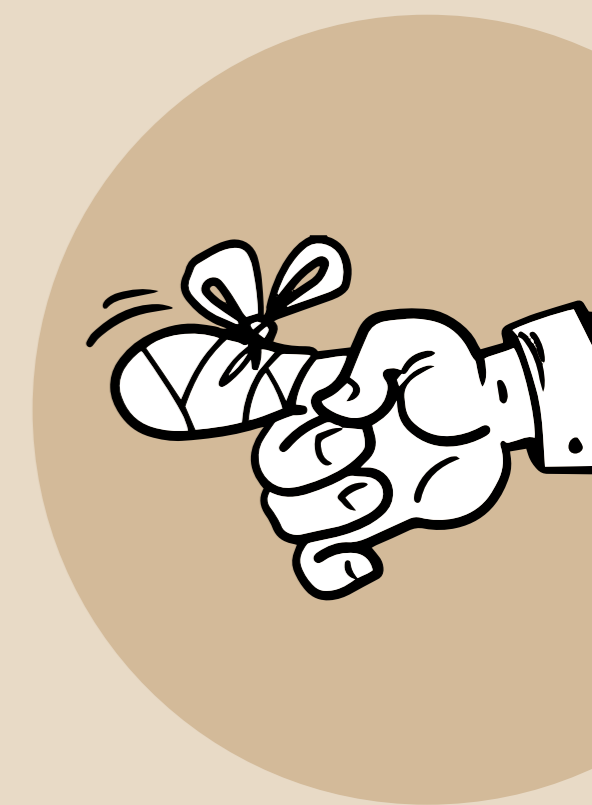
которая помогает контролировать все сферы жизни населения. При этом власть находится в руках верховного руководства. Макс Вебер называл такую бюрократию патримониальной.

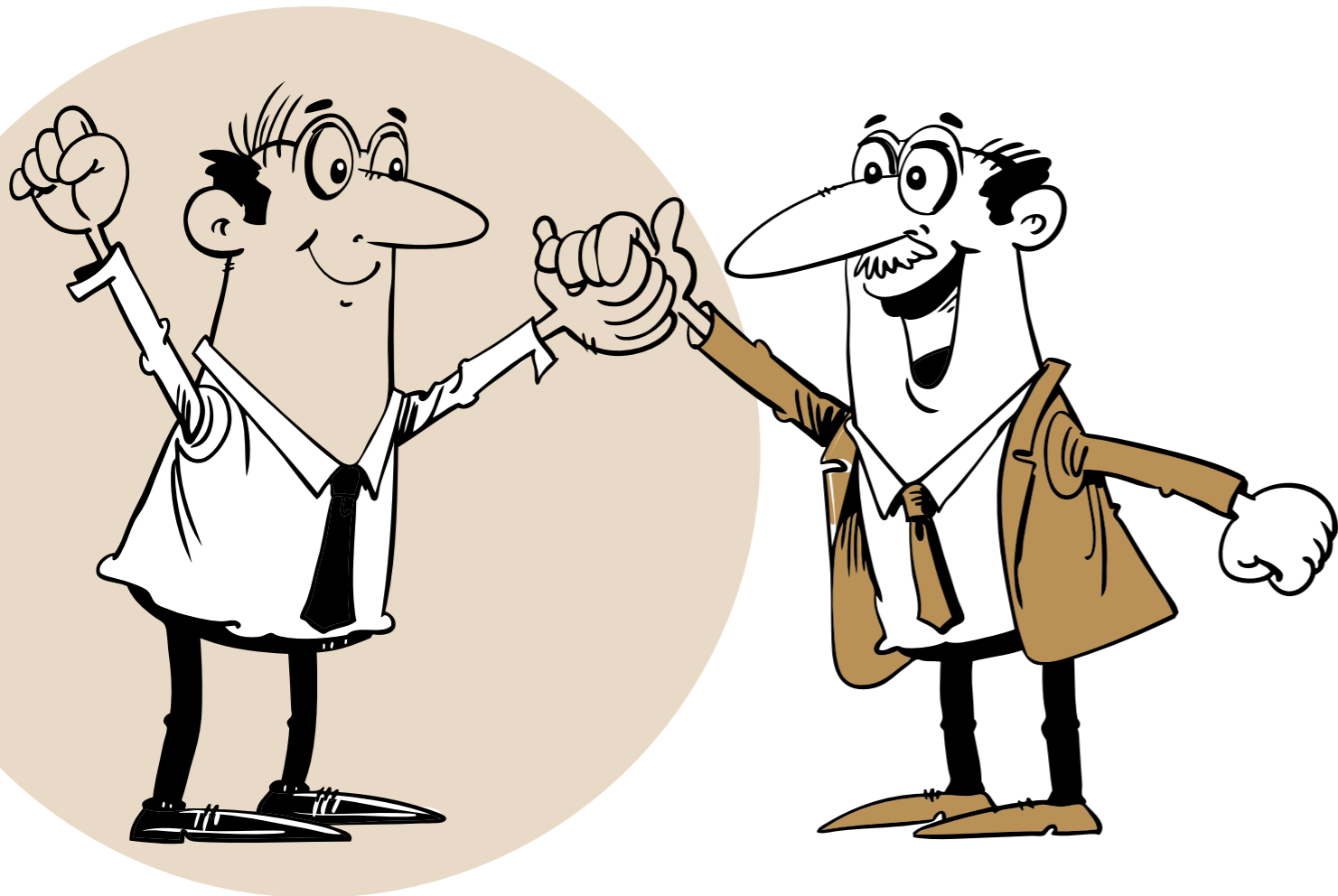
Европейская же бюрократия с момента ее появления находится под контролем общества, сдерживающего формирование сильных бюрократических систем.

Выделяют три основные формы бюрократии.

1. Классическая. От работников не требуется профессиональных знаний, их задача – хорошо выполнять свои функции. Плюс такой формы – снижение вероятности ошибок из-за стандартизации деятельности управленцев. Минус – высокая вероятность развития бюрократизма. Классическая бюрократия распространена в министерствах, ведомствах и т.д.

2. Профессиональная. Во главе бюрократического аппарата стоят специалисты, которые обладают знаниями в сфере деятельности организации. Ее плюс – возможность решения нестандартных задач, требующих профессиональных навыков. Минус – подготовка управленца требует дополнительных затрат. Пример про-





фессиональной бюрократии – больница, главврач которой осуществляет руководство, продолжая выполнять профессиональные обязанности.

3. Адхократия. Подход к управлению здесь основан на коллективном принятии решений и автономии команд, которые создаются для решения определенных задач. Плюс такой формы – максимальная адаптивность к ситуации. Минус – принимать решения нередко приходится в условиях неопределенности. Адхократия встречается в организациях, где требуется оперативно реагировать на изменения – например, в научно-исследовательских институтах.

Россия канцелярская

На пути развития бюрократии в России можно выделить 5 этапов.

1. До XVIII в. Смешение татарской и византийской бюрократии с элементами китайской. В XVI столетии в Русском царстве были образованы первые государ-

Задача современных компаний – извлечь пользу из уроков истории, взять лучшие практики внедрения бюрократических систем и одержать решительную победу над бюрократизмом.

ственные органы власти – приказы. Их штат составляли судьи (люди из боярского сословия) и писмоводители – дьяки. Так возникла система управления, в которой карьера зависела не только от происхождения, но и от рабочих качеств: незнатные дьяки постепенно стали играть не менее значимую роль, чем потомственные бояре.

2. XVIII – середина XIX в. Ориентируясь на европейский опыт, Петр I заменил потомственных бояр профессиональными чиновниками. Они

получали звания и титулы не только по праву наследования, но и за заслуги перед государством. Появились социальные лифты и мотивация проявить себя на службе. В результате реформ вместо Боярской думы был создан Сенат, вместо приказов – коллегии, петровская «Табель о рангах» (1722 г.) ввела единую иерархию и закрепила субординацию чиновников. Следующую попытку реформировать чиновничество в соответствии с рационалистическими европейскими идеями предпринял Михаил

Сперанский, который в 1801 г. стал личным статс-секретарем императора Александра I. Он предложил пересмотреть два основополагающих принципа: наделение придворных чинов привилегиями, не связанными с государственной службой, и повышение чина не по заслуге, а по выслуге лет. В итоге присвоение чинов стало возможным только при наличии образования в одном из российских университетов.

3. Вторая половина XIX – начало XX в. Ближе к концу XIX в. имперская бюрократия вернулась к традиционным патримониальным принципам получения должностей. Управленческая вертикаль разрасталась за счет появления новых органов власти, чиновничество превращалось во влиятельное сословие, которое Александр Герцен сравнивал с распространением чумы. Сам император Николай I с грустью отмечал: «Россией правят столоничальники». И он, и впоследствии Александр II предпринимали шаги для рационализации деятельности бюрократического аппарата, но к тому времени сама идея самодержавной власти постепенно утрачивала свою легитимность. Параллельно терял влияние и бюрократический аппарат, ставший в начале XX в. разночинным.

4. 1922–1991 гг. С момента создания СССР и до начала 1990-х гг. бюрократия имела политизированную форму. Октябрьская революция отменила классы и сословия, создав новый класс чиновничества – номенклатуру. Этот этап отмечает активная борьба с бюрократизмом. Ее формы были разнообразными: от ленинских увольнений до горбачевских сокращений, от сталинских чисток до андроповских облав. Однако, как говорится, чем дальше в лес – тем больше дров: все они приводили лишь к пополнению рядов бюрократов.

5. 1992 г. – наст. вр. С распадом СССР стартовал пятый этап развития бюрократии. Сегодня государственная система – сильный бюрократический аппарат, без которого не может обойтись ни одна корпорация.

Бюрократия vs поклонники
Последние десятилетия понятия «бюрократия» и «бюрократизм» практически не разделяются, и оба имеют явно негативную коннотацию.

Конечно, управленческий аппарат необходим, особенно в крупных государственных и коммерческих структурах. Борьба с бюрократией начинается, когда система управления чрезмерно детализируется и формализуется, что снижает эффективность работы. Неудивительно, что у бюрократии мало поклонников.

Еще Макс Вебер выделял проблемы, связанные с «неразумной», излишней бюрократией. Актуальны они и сегодня.

1. Отчужденность. Любая возникающая проблема решается по единому шаблону. При этом не учитываются нестандартные задачи и не используются новые подходы.

2. Ритуализм. Процедура принятия решений чрезмерно затянута. За время, потраченное на согласования, решение или устаревает, или в нем пропадает необходимость.

3. Инертность. Бюрократия стремится к самосохранению, даже если поставленные перед ней цели и задачи достигнуты.

Однако, даже учитывая «побочные эффекты», бюрократия остается действенным инструментом управления, который упорядочивает бизнес-процессы и повышает эффективность работы. Задача современных компаний – извлечь пользу из уроков истории, взять лучшие практики внедрения бюрократических систем, вооружиться опытом предшественников и одержать решительную победу над бюрократизмом.



«РАЗУМНАЯ» БЮРОКРАТИЯ: ОТ ВЕБЕРА ДО НАШИХ ДНЕЙ

Стремление к идеалу

Первым, кто отметил, что при разумной организации бюрократия приносит пользу, был Макс Вебер. Согласно его теории, бюрократия – это рационально организованная система управления. Осуществлять его должны компетентные служащие, обладающие необходимыми знаниями и навыками. Именно при таком подходе при соблюдении норм законодательства и безопасности бюрократия обеспечивает эффективность рабочих процессов.

Представим ситуацию: идет строительство атомной электростанции, на каждом этапе которого действуют определенные нормы – эксплуатационные, закупочные, производственные – и культура безопасного поведения. В случае отмены регламентов последствия могут быть не просто неприятными (вроде срыва сроков поставок), но и катастрофическими, например, они могут поставить под угрозу здоровье и жизни сотрудников предприятия и жителей близлежащих территорий.

Итак, на каких принципах «разумной» бюрократии базируется концепция Макса Вебера? Их всего пять, и они органично вписываются в современные бизнес-процессы.

1. Четкое разделение уровней управления: на каждом из них сотрудники выполняют определенные задачи в соответствии со своими обязанностями.

2. Иерархичность: нижестоящие уровни управления контролируются вышестоящими.
3. Система общих правил: четко определены порядок работы и ответственность за нее на всех уровнях.
4. Компетентность сотрудников: специалисты занимают должности в соответствии со своей квалификацией, карьерный рост происходит на основании достижений, производные увольнения исключены. Такой подход способствует разви-

- тию лояльности к организации и повышению эффективности работы.
5. Беспристрастность руководства: принятие решений и оценка работы осуществляются на основании достижений сотрудников и действующих в организации правил. Получается, если каждый сотрудник знает, как и что делать, и четко следует инструкциям, организация работает как швейцарские часы. К сожалению, так бывает не всегда. Это понимал и Макс Вебер.



Неслучайно им же была разработана концепция «идеальных типов», на которой во многом основана теория «разумной» бюрократии.

Лицом к реальности

Несмотря на всю «идеальность» теории Вебера, в некоторых странах разумный подход к организации процесса управления дал впечатляющие результаты. Речь идет о так называемом восточноазиатском экономическом чуде, совершенном в Японии, Корее, Сингапуре и на Тайване. Их взрывной экономической рост специалисты Всемирного банка объясняли влиянием четко организованной бюрократической системы.

Это хорошо иллюстрирует пример японской «Тойоты». Сразу после Второй мировой войны активно развивающаяся компания сделала ставку на упрощение коммуникаций между подразделениями, начальниками и подчиненными. Автор книги «Дао Тойота. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Джеффри Лайкер отмечает, что основа организационной структуры «Тойоты» – гибкие кросс-функциональные группы, которые создаются на ограниченный период времени для решения определенных задач.

Обеспечивающие подразделения компании (юридическая служба, отдел кадров, ИТ-отдел и др.) обязаны хорошо разбираться в работе производственных групп, не усложнять их деятельность, активно им помогать, а также снижать количество контрольно-отчетных мероприятий, которые отнимают время без очевидного результата.

Структура управления в «Тойоте» построена так, что у работников нет необходимости подниматься на ступень выше для обсуждения вопросов, которые можно решить на своем уровне: например, о закупке необходимых для работы материалов или найме необходимого специалиста. Это значительно сокращает бюрократическую волокиту и способствует работе на результат.

Конечно, бюрократия не равна успеху. Она полезна как инструмент, когда позволяет предприятию работать эффективно и не препятствует его развитию. А это невозможно без оптимизации (порой глобальной) бизнес-процессов, сокращения и упрощения бюрократических процедур.

Компания, которая находится на старте своей деятельности, может пойти «разумным путем» сразу. Но если бюрократический аппарат сильный, то переломить ситуацию сложнее. От руководства потребуются воля, готовность преодолевать сопротивление, вера в результат и способность работать в условиях неопределенности.

Бюрократия на пользу

Можно ли обойтись без бюрократии? Да, в современном мире существуют другие системы управления: например, центрическая, где отсутствует бюрократический принцип разделения полномочий, или стохастическая, где нет иерархии и четкого распределения обязанностей. И это рабочие модели – до определенных пределов, пока в компании не более 20–25 сотрудников. По мере роста обязательно возникает необходимость создания управленческого аппарата, позволяющего грамотно распределять работы и функции. Иными словами, для построения долгосрочного бизнеса необходима «разумная» бюрократия.

ПРИЗНАКИ «РАЗУМНОЙ» БЮРОКРАТИИ

- 1 Не препятствует реализации производственных процессов, не оказывает негативного влияния на их течение и конечный результат.
- 2 Сочетает контроль, гибкость и быстроту принятия решений, соразмерные задачам компании.
- 3 Позволяет обеспечить высокий уровень оказания услуг при наличии стандартов и регламентов качества, однако решение нестандартных вопросов при этом в расчет не берется.
- 4 Необходима для стратегического планирования деятельности компании. Инструменты «разумной» бюрократии – метрики эффективности бизнес-процессов, отчеты, планы, четкие регламенты.
- 5 Поддерживает инициативу и инновационные предложения. Тогда как «неразумная» их тормозит: сказать «нет» всегда проще, чем «да», а в результате сотрудники теряют интерес к выдвижению своих идей.
- 6 Обладает четкой структурой, которая обеспечивает дисциплину и подотчетность, допуская при этом обратную связь подчиненных с руководством. При «неразумной» бюрократии превалирует диктат начальства: «сказали – делай».
- 7 Развивает компанию, потому что предложения по улучшению идут и сверху, и снизу. «Неразумная» бюрократия замораживает развитие, что равносильно движению назад.

«Разумная» бюрократия позволяет избегать усложняющих работу действий, успешно и динамично развиваться, оперативно адаптироваться к меняющимся условиям. Пример отечественных и зарубежных компаний показывает, что такой подход – оптимальное решение для организации управления в современном мире.

ТАТЬЯНА ТЕРЕНТЬЕВА: «БОРЬБА С БЮРОКРАТИЕЙ НАЧИНАЕТСЯ В ГОЛОВАХ»



Излишняя бюрократия уже давно входит в топ проблем бизнеса. Об этом говорят результаты исследований. Так, в 2018 г. Правительство РФ совместно с ФСО России провело опрос 90 тыс. предпринимателей, которые назвали ее основной проблемой в работе с контрольно-надзорными органами наравне с коррупцией и частой сменой «правил игры». А исследование Grand Thornton International, охватившее 5,7 тыс. компаний, показало, что на административные барьеры, связанные с ведением предпринимательской деятельности, жалуется треть представителей западного бизнеса, а в России – каждая вторая компания.

Длительные согласования растягивают сроки заключения контрактов, приказы выходят по несколько месяцев. Уже и ситуация поменяется, и документ не нужен, а он все проходит круги согласований. О том, как на проблему смотрят в Росатоме и какие пути ее решения видят, мы поговорили с заместителем генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяной Терентьевой.

Татьяна Анатольевна, у Росатома есть глобальные стратегические цели. Насколько серьезным препятствием для их достижения является бюрократия? И в целом как обстоят дела с ней в отрасли? Перед нами всегда стояли масштабные задачи, и с каждым годом они становятся все более амбициозными. В 2020 г. мы актуализировали стратегию деятельности Гос-

корпорации. Согласно ей Росатом должен перейти от лидерства в атомной индустрии к глобальному технологическому лидерству, создавать новые продукты, повышать свою роль на международных рынках. Если говорить языком цифр, наша цель к 2030 г. – увеличить выручку до 4 трлн рублей. При этом больше половины этой выручки должны обеспечить зарубежные

заказы, а доля новых продуктов – превысить 40%.

Достигать этих целей приходится в новых экономических и политических условиях. Но, несмотря на это, мы не меняем своих целей, а стараемся меняться к лучшему сами. Растут требования к скорости принятия решений. Сейчас, чтобы повысить конкурентоспособность, требуется все меньше времени для внедрения изменений. Нам необходимо как никогда быстро принимать решения, потому что это позволяет реагировать на возникающие вызовы, а также оптимизировать процессы создания своих продуктов. Работа по дебиюкратизации поможет усилить наши конкурентные преимущества среди клиентов и партнеров. И благодаря ей мы сможем стать более привлекательными для действующих и будущих сотрудников. Люди выбирают компании и корпорации с эффективным руководством и гибкими процессами, а значит, дебиюкратизация – это инструмент борьбы за высококвалифицированные кадры. Уже к 2030 г. Госкорпорации необходимо будет привлечь в отрасль более 300 тыс. человек с учетом восполнения кадров. Порядка 160 тыс. человек понадобится для реализации программ по новым бизнесам, также необходимо внушительное число новых сотрудников для работы по контрактам за рубежом.

К сожалению, бюрократия все еще является коррозией нашей корпоративной культуры. 46% сотрудников Росатома в исследовании по вовлеченности в 2023 г. указали, что в своей работе сталкиваются с «неразумным» уровнем бюрократии. А опрос во время каскадирования «Видения Росатома – 2030» вообще вывел ее в число основных барьеров для достижения ключевых целей. А среди трех проблем, на которые сотрудники по-прежнему жалуются, – избыточность согласований и огромное количество отчетов. Это большое и серьезное направление работы.

При этом хочу подчеркнуть, что бюрократические инструменты – регламенты, отчеты, согласования, – как любые инструменты, сами по себе нейтральны. А принесут они пользу или вред, зависит от того, как их применять.

Как вам кажется, «неразумная» бюрократия – это проблема, типичная для государственных органов и государственных корпораций?

«Неразумная» бюрократия – проблема, которую люди видят в самых разных областях: и в бизнесе, и в политике, и в сфере образования.

Согласно данным опроса ВЦИОМ в 2019 г., 22% респондентов указало бюрократию препятствием для ведения своего бизнеса в России. Этот ответ оказался вторым по популярности после высоких налогов.

Исследование специалистов Центра экономики непрерывного образования ИПЭИ РАНХиГС, проведенное в этом же году, показало: 70% российских учителей сталкиваются с избыточным количеством отчетов и других форм бюрократической нагрузки. Цифры опроса Совета Федерации еще ярче: 94% считают существующую документальную нагрузку на педагогов избыточной.

Как видите, это проблема не только государственных предприятий.

Кто должен включаться в реализацию таких изменений?

Вне зависимости от отрасли и специфики организации, борьба с излишней бюрократией будет эффективна, когда она станет личной задачей каждого сотрудника. Людям необходимо менять мышление, брать лидерство в решении проблем и улучшать то, что можно улучшить.

Что значит менять мышление? Если сформулировать коротко, то вместо задачи «ответить на письмо» или «дать замечание» нужно ставить задачу «найти решение». Яркие примеры типично бюрократических установок есть у Михаила

Салтыкова-Щедрина в «Истории одного города», где градоначальники плодят массу бумаг, издают нелепые приказы вроде обязательного употребления горчицы и лаврового листа, на все предложения как заведенные кричат «не потерплю». Все эти задачи ради задач и замечания ради замечаний не работают, о чем метафорически говорит история города Глупова. Поэтому необходимо за каждым процессом видеть результат, и это должно быть внутренней установкой каждого.

Изменившись самому, важно стать лидером изменений, причем им может стать каждый – независимо от должности и полномочий. Лидер смотрит на организацию работы с позиций критического мышления сам, а также находится в постоянном контакте с людьми – коллегами, клиентами, партнерами, – слышит их запросы на улучшение организации работы и идет от их запросов.

У руководителей в борьбе с бюрократией все-таки особая роль. Если каждый из них на своем уровне управления включится в решение этой задачи, то можно гораздо быстрее поменять процесс и установки, которые существуют в головах. Смена установок – очень важная работа. Ведь люди с клиентоцентричным мышлением не создают неэффективных процессов. В фокусе должны быть не процессы, а клиент – в широком смысле этого слова, включая заказчиков, партнеров и сотрудников.

И конечно, руководителям важно привлекать к своей работе актив отрасли: молодежь, волонтеров, участников программ управленческого кадрового резерва, команд поддержки изменений. У нас в отрасли последние годы сохраняется стабильно высокий уровень вовлеченности – 83%, что соответствует уровню лучших мировых работодателей. И, что важно, есть очевидная корреляция между вовлеченностью и ситуацией с бюрократией в дивизионах и направлениях: чем выше вовлеченность сотруд-

ников, тем в целом ниже уровень бюрократии. Это особенно заметно на примере электроэнергетического дивизиона, ядерного оружейного комплекса, Северного морского пути. Поэтому важно вовлекать людей в реализацию изменений, но самое главное – начать с себя.

На чем нужно сосредоточить свое внимание тем, кто чувствует в себе готовность стать лидером изменений в области дебиюкратазации?

Основных векторов работы два: это оптимизация структур управления и улучшение процессов, борьба с потерями. Структуры управления должны быть максимально гибкими: с оптимальным количеством вертикальных согласований, с открытым горизонтальным взаимодействием. А процессы – быстрыми и эффективными. Для улучшения процессов важно понять, какие из них отнимают больше всего времени и при этом повторяются изо дня в день. Это рутинная работа, а значит, ее нужно стандартизировать и автоматизировать. Все это соответствует философии Производственной системы «Росатом». Если видите дублирование действий, пересечения, избыточные согласования – это сигнал к улучшению.

Выявив неэффективные структуры и процессы, необходимо вырабатывать инициативы по их оптимизации, выходить с ними на уровень руководства, принимать участие в процессе реализации от запуска до конечного результата и брать на себя ответственность за этот результат. Если необходимо, на этом пути лидер должен внедрять новые технологии, учиться самому работать с ними и учить коллег. Зачастую первая реакция людей на изменения – сопротивление, но нужно продолжать работу, потому что это тот случай, когда вода камень точит.

Какой метод совершенствования рабочих процессов, по вашему мнению, наиболее действенный?

На мой взгляд, это постоянные, пусть и небольшие, изменения и цифровизация. Люди видят улучшения, когда получают ответ на свой запрос в один клик, в едином окне, когда нет зависимости от конкретного человека, решающего проблему в ручном режиме. Вспомните пример с «Госуслугами». До их внедрения люди в решении вопросов, связанных с документами, сталкивались с нескончаемой чередой кабинетов и согласований. После перевода в «цифру» на каждую операцию отведен лимит времени, а часть сервисов и вовсе предоставляется автоматически.

Если видите дублирование действий, избыточные согласования – это сигнал к улучшению.

Мы тоже активно развиваем цифровые сервисы. Благодаря Личному кабинету сотрудника 90% кадровых мероприятий, такие как оформление отпуска или получение справки о зарплате, происходят в электронном виде. Сегодня Личный кабинет доступен для 125 тыс. сотрудников со своих рабочих мест (по сравнению с 2020 г. этот показатель вырос более чем в два раза), и для 107 тыс. – в мобильном формате. Число его посетителей по сравнению с прошлым годом увеличилось почти

в 11 раз. Цифровой подбор персонала используют более 24 тыс. руководителей – это в 2,5 раза больше, чем два года назад. А с помощью сервиса «РЕКОРД» 210 тыс. работников создают собственные карьерные пути, планы развития и достигают профессиональных целей: этот показатель вырос в 7 раз по сравнению с 2021 г. При этом карьерный портал в 2023 г. посетил 1 млн человек.

Помимо этого, у нас есть образовательная платформа «РЕКОРД mobile», где абсолютно каждый сотрудник отрасли может обучаться в любое время и в любом месте, внутренняя социальная сеть для командного взаимодействия «Росатом LIFE», чат-бот, сервис для интерактивных онлайн-опросов «МОЙ ГОЛОС» и многое другое.

Как организована работа по дебиюкратазации в Росатоме?

Работа ведется постоянно, но для ее усиления мы запустили отраслевую программу по сокращению бюрократии «Ускорение». Создан Управляющий совет, в его состав вошли топ-руководители Госкорпорации. В контуре наших дивизионов для системного взаимодействия созданы координационные штабы под председательством генеральных директоров и их заместителей. А для оперативного решения вопросов назначены координаторы, к которым со своим предложением может обратиться каждый сотрудник.

На текущий момент мы выделили основные направления работы, по которым возникает наибольшее количество сложностей. Так, мы работаем над сокращением кругов согласований документов, отказываемся от устаревших нормативных документов, делаем структуры более эффективными, оптимизируем отчетность, переводим максимум документооборота в онлайн. Для работы по этим направлениям

созданы отдельные рабочие группы, в которые вовлекаются сотрудники всех уровней: топ-руководители, кадровый резерв, молодежь, рядовые сотрудники. Наш актив придумывает и внедряет свои идеи, участвует в отраслевых и дивизиональных мероприятиях по дебиюкратазации.

Каких результатов удалось добиться с момента запуска программы? Чем можете поделиться?

Мы проделали большую работу, и уже есть результаты. В Госкорпорации, АО «Атомстройэкспорт», АО «ТВЭЛ» и Концерне «Росэнергоатом» отменено 1,84 тыс. архаичных регламентов, в 2 раза сократилось количество критичных нарушений сроков согласования документов, а трудозатраты в АО «ТВЭЛ» на работу с нефинансовой отчетностью сократились на 4,5 тыс. человеко-часов.

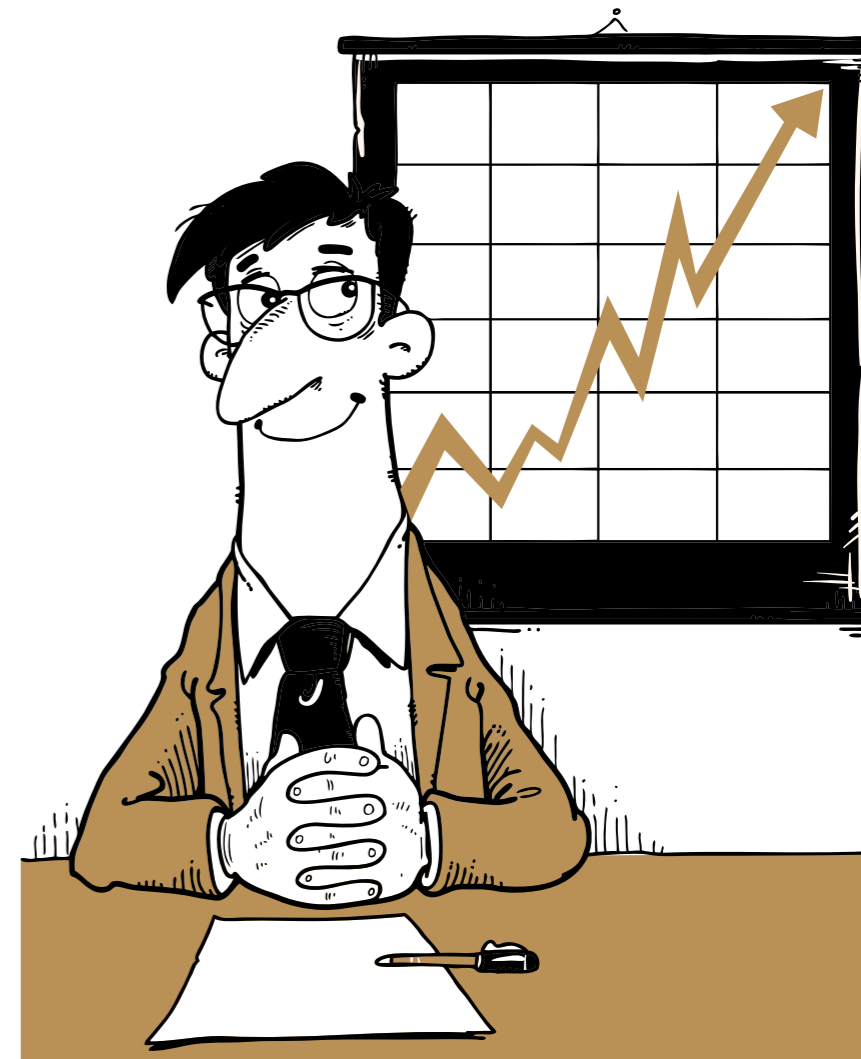
Отмечу пример президента АО «ТВЭЛ» Натальи Никипеловой, которая лично отвечала на обращения сотрудников, а затем передала этот опыт своим подчиненным. Хочется, чтобы лидерство в таких вопросах на высоком уровне стало ролевой моделью для руководителей. Кроме того, для контроля качества выполнения поручений она ввела практику ставить их напрямую исполнителям с извещением руководителей. И наконец, она провела два совещания по упрощенной схеме. Это позволило согласовывать протоколы совещаний по электронной почте или в корпоративном мессенджере Atom Space в течение суток.

В сфере закупок также есть движение вперед. Росатом запускает в промышленную эксплуатацию «Атомплан» – систему планирования с горизонтом в 10 лет. Она внедряется с целью формирования долгосрочных заказов и повышения эффективности программы импортозамещения.

О том, что ситуация меняется к лучшему, говорят и результаты опросов. Сегодня 83% сотрудников отрасли отмечают одно или несколько улучшений в области дебиюкратазации. Топ-3 направления, в которых произошли изменения по сокращению «неразумной» бюрократии, – это цифровизация процессов, сокращение количества бумаг и времени процессов. 71% сотрудников удовлетворены рабочими процессами и качеством взаимодействия. 53% отметили, что уровень бюрократии в Росатоме не мешает достижению поставленных целей, и только 23% не замеча-

ют улучшений в этой области. Несмотря на достигнутые результаты, работа предстоит долгая. Опросы наших сотрудников показывают, что проблемы, связанные с бюрократией, еще остались. Нам предстоит ежедневная работа. Большие победы достигаются маленькими шагами, и нам необходимо пройти весь путь.

Самое главное – изменить культуру мышления на клиентоцентричную, ориентированную на результат. Ведь бюрократия влияет на нашу конкурентоспособность, без дебиюкратазации не удастся достичь стратегических целей.



«ОПЕРАЦИЯ «ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ», ИЛИ НОМО ВUREAUCRATUS: КТО ТЫ В ВИТКЕ ЭВОЛЮЦИИ БЮРОКРАТИИ?»

Слово «бюрократ» сегодня почти равносильно ругательству. «Согласовать, отчитаться, согласовать, отчитаться...» – бесконечный круг, далекий от реальных задач вашего проекта.

Но «разумным» бюрократом быть необходимо для того, чтобы обезопасить себя и других от ошибок, неверно принятых решений и систематизировать работу.

Давайте выясним, какой бюрократ живет в каждом из нас – «разумный» или «неразумный» – и чем он может быть вреден или полезен?

Посмотрите на ситуации, описанные в тесте, и выберите ответ, который отражает ваше обычное поведение в предложенных обстоятельствах.

Ключ к тесту вы найдете в конце статьи.



1 Ваши коллеги регулярно сталкиваются с процессом, который вы реализуете, и говорят, что он непонятен и сложен. Что вы сделаете?

- А** Организую встречу с коллегами, выслушаю проблемы, с которыми они столкнулись, совместно обсудим пути решения их задачи без нарушения процесса, дам все разъяснения и свой номер телефона для быстрой связи.
- Б** Считаю, что информации о процессе более чем достаточно. Процесс отлажен. Для ознакомления с ним разработаны подробные документы: регламент, инструкции, памятки. Все материалы всегда доступны. Скорее всего, коллеги не изучили внимательно документацию и поэтому сталкиваются с трудностями. Посоветую им почитать документы.
- В** Проанализирую сложности, внесу улучшения в процесс.

2 Коллега пришел к вам с инициативой запустить проект по сокращению излишней бюрократии. Предлагает вам присоединиться к рабочей группе и провести мозговой штурм. Как вы отреагируете на инициативу?

- А** Выслушаю идею, но попрошу согласовать запуск проекта со службой безопасности, руководителем по финансам, закупкам, HR и только потом, в случае положительного ответа, присоединюсь к рабочей группе.
- А** Мы огромная корпорация, без «разумной» бюрократии нам просто не выжить. Да, иногда случаются «перекося», но с этим можно жить, ведь как-то мы справляемся уже больше 75 лет. В рабочую группу все-таки вступлю, чтобы посмотреть, что там и как.
- А** Сразу присоединюсь к рабочей группе и предложу шаги по реализации проекта.

3 Вы приняли участие в совещании о запуске нового проекта в рамках программы «Ускорение». В процессе совещания было много вопросов, споров, однако все смогли обо всем договориться. Далее вы получаете протокол. Ваши действия?

- А** Перешлю протокол своим сотрудникам и/или коллегам, которые могут быть задействованы в реализации проекта. Если у них будут вопросы, значит, все-таки не совсем удачно сформирован протокол, лучше отклонить и переделать.
- Б** Внимательно изучу протокол, если не появилось критичных изменений или новой информации, согласую. Возможно, формулировки в протоколе я бы улучшил(а), но понимаю, что это уже вкусовщина, главное, понятно, что и кому делать.
- В** Моего мнения на совещании не спросили, и у меня осталось много вопросов. Скорее всего, я отклоню протокол, написав, что все же не согласен с предложениями. Предложу провести еще одну встречу, чтобы уже с более ясной и заранее согласованной позицией можно было принимать решения.

4 При работе с коллегой над документом у вас складывается впечатление, что он настоящий профессионал. Что служит для вас признаком профессионализма?

- А** Человек говорит о своих профессиональных компетенциях (я системный человек, я стратег...), сколько лет он уже работает, как много сделал.
- Б** Человек отправляет вам ссылки на нормативные документы. Использует профессиональные термины.
- В** Коллега задает грамотные вопросы, быстро улавливает суть, дает уместные комментарии и охотно делится экспертизой, объясняя сложные вещи просто и доступно.

5 Вам на согласование пришел документ, который вы считаете недоработанным. Ваши действия?

- А** Отклоню, документ требует доработок.
- Б** Согласую документ с комментариями, что исправить при внесении финальных правок.
- В** Отклоню с комментариями, предложениями по переформулированию.

6 В переписке с коллегой вам никак не удается донести до него сообщение и решить поставленную задачу. Что будете делать?

- А** Позвоню коллеге или поставлю встречу, на которой обсудим, что вызвало затруднения, и вместе наметим дальнейшие шаги по решению задачи.
- Б** Эскалирую вопрос на руководителя, он посоветует, как решить задачу быстрее, или вмешается сам в ее решение.
- В** Буду стараться найти правильные слова для объяснения в письменной форме. Важно, чтобы переписка сохранилась, чтобы потом можно было ее поднять и при необходимости указать, что мы этот вопрос обсуждали.

7

Вам прислали документ на согласование и подпись в ЕОСДО. Ваши действия?

- А** Попрошу распечатать документ. Если у меня не возникнет вопросов, подпишу, далее уже можно будет отсканировать или подписать в электронном виде.
- Б** Зайду в систему электронного документооборота, чтобы изучить документ и подпишу электронной подписью.
- В** Попрошу распечатать документ, организовать встречу с автором, чтобы он подробно рассказал мне, зачем нужен документ, и только после этого решу, подписывать или нет.

9

Вы получаете запрос по почте с грифом «Срочно до вечера» от неизвестного вам коллеги с просьбой предоставить информацию в зоне вашей ответственности. Ваши действия?

- А** Наберу отправителя по телефону, уточню, для чего нужна информация, где будет использоваться, почему так срочно (может быть, не нужно сегодня к вечеру). Получив ответы, пришлю запрашиваемую информацию.
- Б** Сразу отвечу: «Прошу прислать запрос на моего руководителя через ЕОСДО».
- В** Подготовлю запрашиваемую информацию, предварительно проинформировав руководителя. Мы одна команда.

8

Бывают ли у вас ситуации, когда вы готовите презентацию, запрашиваете дополнительные материалы, и потом их не используете?

- А** Да, бывает. Практика показывает, что никогда не знаешь, что может понадобиться.
- Б** Зависит от ситуации, если не успеваю подготовить презентацию сам, беру слайды из презентаций коллег.
- В** Чаще нет. Большие пакеты материалов только отвлекают. Чаще по телефону получаю ответы на вопросы или какие-то отдельные цифры.

10

Верное начало делового письма о подготовке к конференции – это письмо, в котором вы...

- А** Подробно опишете предысторию задачи, укажите ссылки на все нужные регуляторные документы, используете вводные фразы «во исполнение пункта N протокола S...», подчеркнете каждую важную мысль новым абзацем. Детали важны для погружения в контекст.
- Б** В начале напишете, зачем вы отправляете это письмо, в следующем абзаце укажете, что нужно сделать без предисловий в виде «отнесите», «посодействуйте», «поспособствуйте», а в конце оставите контакт для связи. Минимум дополнительных деталей позволит быстрее понять запрос.
- В** Напишите о необходимости срочно организовать встречу с коллегой, чтобы обсудить все интересующие вас вопросы. Погружать в повестку предпочтете не в письме, а при личной встрече. Главное – все организовать максимально быстро.

Ключ к результатам

Вопросы	Варианты ответов		
	А	Б	В
1	0	2	1
2	2	1	0
3	1	0	2
4	1	2	0
5	2	0	1
6	0	1	2
7	1	0	2
8	2	1	0
9	0	2	1
10	2	0	1



Результаты (расшифровка):

- Если вы набрали от 0 до 4 баллов, поздравляем, вы умело используете инструменты бюрократии. Ваш профессионализм делает вам честь и помогает оптимизировать работу коллектива. Продолжайте в том же духе!
- Если вы набрали от 5 до 7 баллов, рекомендуем пересмотреть подходы к работе, возможно, вы неправильно выстраиваете процессы. Иногда лучшее – враг хорошего!
- Если вы набрали от 8 до 10 баллов, вы рискуете попасть в заложники бюрократии. Вы часто перестраховываетесь, тем самым усложняя решение задач. Ищите способы решить задачу проще и быстрее. Это повысит общую эффективность.

Вместо послесловия:

По результатам опросов наиболее частыми и заметными проявлениями «неразумной» бюрократии являются:

- формальное разъяснение процессов только через отсылки к объемным документам;
- неприятие изменений, отклонение новых идей или продвижение только собственных инициатив;
- долгое согласование результатов встречи, размытие формулировок поручений до такой степени, что они теряют смысл, на каждую задачу служебная записка;
- затягивание сроков;
- чрезмерная перестраховка и фиксация истории переговоров, даже если это влечет за собой долгие переписки;
- запрашивание избыточной информации;
- формальное отношение к отчетности и т.д.

Именно на работу с этими и другими похожими явлениями работает программа по сокращению «неразумной» бюрократии «Ускорение».

ПРИРУЧАЯ БЮРОКРАТИЮ



Противостояние гигантов

Сейчас это кажется удивительным, но еще 100 лет назад компании не боролись с бюрократией, а становились эффективнее с ее помощью. Отличная иллюстрация – противостояние «Форд Моторс» и «Дженерал Моторс» в 1920-е гг.

Генри Форд – человек, создавший автомобильную империю и правивший ею фактически единолично. В его компании не было четких связей между подразделениями, не велась организованная документация. Каждый выполнял только свои обязанности. Такой подход обеспечивал высокую скорость принятия решений, но был «завязан» на условия рынка. Как только они поменялись, Форд уступил сопернику – «Дженерал Моторс».

Имя Альфреда Слоуна не так широко известно, хотя он один из родоначальников системы корпоративного менеджмента. Заняв в 1923 г. пост президента «Дженерал Моторс», Слоун создал инновационную для тех лет многофилиальную децентрализованную структуру управления, при которой сотрудники самостоятельно принимали решения. Основные отделы возглавляли президент и вице-президенты, они же отвечали за текущее руководство. Оценивал деятельность компании совет директоров и акционеры. Контроль руководства дополнялся координацией на других уровнях.

Интересно, что и Генри Форд, и Альфред Слоун сравнивали корпоративный менеджмент с океанским лайнером. Но при этом Форд считал главным для корабля мастерство

капитана, а Слоун утверждал, что вести судно невозможно без помощи карт и навигационных приборов.

Время показало правоту Слоуна. В 1930-х гг. «Дженерал Моторс» стала лидером автопрома в США. «Форд» же терял прибыль. По иронии судьбы, чтобы исправить ситуацию, компании пришлось привлекать менеджеров из «Дженерал Моторс».

Однако спустя время и «Форд Моторс» столкнулся с избыточной бюрократией.

В 2019 г. компания подверглась масштабной реструктуризации. Первым шагом стало сокращение 7 тыс. сотрудников, в основном управленцев.

«Чтобы добиться успеха в нашей конкурентной отрасли, укрепить положение и выиграть в быстро меняющемся будущем, мы должны уменьшить бюрократию, сконцентрироваться на работе, приносящей больше дохода», – признал директор «Форд Моторс» Джим Хэкетт.

Искусство маленьких шагов

Дебюрократизация набирает все большую популярность. В качестве примера рассмотрим проект по дебюрократизации в металлургическом холдинге «ЕВРАЗ».

Проект стартовал в ЕВРАЗе в 2020 г. Его запуску предшествовал тщательный анализ документооборота при осуществлении функции «Снабжение». Выяснилось, что для уменьшения трудо- и временных затрат при работе с документацией достаточно исключить всего несколько итераций.



Так, бумажную волокиту при оформлении закупок товаров для офиса удалось сократить путем создания маркетплейса для сотрудников. С его помощью срок получения заказа сократился до 48 часов, процесс оформления – до 10–15 минут, а отслеживать статус можно в личном кабинете.

В 2021 г. в рамках проекта «Фабрика идей» каждый сотрудник мог внести предложения по совершенствованию рабочего процесса. Часть полученных кейсов закрепили за директорами предприятий ЕВРАЗа. Проблемы стали решаться быстрее. Но кейсы предоставляли «помощь в моменте» и позволяли «лечить» только «симптомы», тогда

как руководство компании хотело научить людей самостоятельно решать задачи.

Следующим шагом стал стартовавший в 2022 г. проект «Субботник Дебюро». На этот раз с помощью приглашенных бизнес-консультантов была проведена полная диагностика документов кросс-функциональными командами при участии специалистов на местах. По итогам «субботников» принималось решение: оставить документ, исключить, упростить, перевести в электронный формат.

Результат ожидания оправдал. Так, индекс бюрократии одного из подразделений (отношение отмененных документов к их общему числу) составил 25,3%. Количество документов сократилось более чем на четверть: с 91 до 68. При этом коммуникация специалистов и линейных руководителей осуществлялась напрямую.

Руководство ЕВРАЗа уверено, что привлечение консультантов к процессу дебюрократизации поможет подтолкнуть компанию к изменениям. Но будут ли они внедрены полностью, зависит только от сотрудников.

«Я беру камень и отсекаю все лишнее».

**Микеланджело Буонарроти
(в ответ на вопрос, как он делает
свои скульптуры)**

БЮРОКРАТОВ НАМ НЕ НАДО, БЮРОКРАТОМ БУДУ Я

Бюрократию можно воспринимать по-разному: и как необходимую систему управления, и как помеху в развитии бизнеса. А что о ней думают сотрудники Росатома? Каковы отличительные черты бюрократии в Госкорпорации? И нужно ли с ней бороться? Об этом мы поговорили с коллегами, которые по долгу службы ежедневно сталкиваются с «бюрократической машиной».

САМЫЙ ГЛАВНЫЙ БЮРОКРАТ



Никто не любит крючкотворов. Как вы считаете, нужна ли доскональная проверка, например, документов или излишняя щепетильность только тормозит рабочие процессы?

ЗА
Росатом – очень хороший пример «разумной» бюрократии. Сегодня принято жаловаться на многоэтапные согласования, но такой порядок

установлен нормативными актами, и мы должны следовать этим правилам. Только представьте: мы подадим в Министерство юстиции приказ Госкорпорации, в котором не соблюдены, например, принятые сокращения слов «миллион» и «миллиард» до «млн» и «млрд». И все, документ вернется назад! Правил много не бывает, следовать им необходимо, ведь таким образом мы устраняем риски.

ПРОТИВ

Следовать даже «полезным» правилам надо с умом. У нас же порой получается, что исполнитель вынужден начать работу по проекту, не дожидаясь финального утверждения, потому что иначе нельзя. А это создает дополнительные риски, в том числе финансового характера.

А как вы относитесь к большому количеству лиц, вовлекаемых в процесс согласования?

ЗА

Не понимаю коллег, которые жалуются на «раздутые» списки согласующих. Посмотрел бы я на них, если бы они с «сырым» документом пришли к лицу, принимающему решение. Согласующие – это фильтры, которые отбрасывают лишнее, добавляют свою экспертизу, устраняют риски. Когда мне надо согласовать документ, я загружаю его в систему и с удовольствием ставлю многих согласующих. Я согласований не боюсь, наоборот, надеюсь на них. Считаю, надо быть благодарным каждому, кто посмотрел, вник, поправил, прокомментировал, а не воспринимать его как врага.

ПРОТИВ

Пока согласуешь документ со всеми ответственными за процесс – пройдешь сто кругов ада! Согласующие часто повторно задают вопросы, которые уже звучали на предыдущих этапах, и мы вынуждены еще раз объяснять,

почему делаем именно так, хотя это зафиксировано в документах. Считаю такое «хождение по спискам» впустую потраченным временем. Бывает, согласуешь документ со всеми, а поезд уже ушел: или концепция изменилась, или проект запустили без тебя.

Влияет ли большое количество согласований на скорость принятия решений?

ЗА

Вообще не влияет! Скорость принятия решений зависит не от количества согласований, а от качества проделанной работы. Если люди на всех уровнях работают качественно, скорость будет высокой. Чем больше экспертов смотрят документ, тем ниже возможные риски. Это нормальный рабочий процесс.

ПРОТИВ

Чем больше согласований, дублированных поручений в разных документах, тем ниже скорость работы. Не понимаю, зачем ходить по кругу? У руководителя, к примеру, уже есть определенные полномочия. Зачем еще раз это фиксировать в приказе, ходить с согласованием приказа к генеральному директору и т.д.?

Нужно ли избавляться от излишней бюрократии?

ЗА

А что можно отнести к излишней бюрократии? То, что в понимании, например, юридического подразделения – устранение правового риска, в понимании коллег, которые получают подобное замечание к документу, – бюрократия. Разве можно считать излишними регламенты и приказы, которые позволяют

устранить серьезные риски, снимают у сотрудников множество вопросов, как и что делать. Особенно в огромной корпорации, где тысячи работников, а цена ошибки слишком высока.

ПРОТИВ

Считаю, что компаниям нужно постоянно избавляться от излишней бюрократии. Регламенты устаревают, их надо регулярно пересматривать. Процесс может быть в целом отлаженным, но «хромать» где-то в одном звене. И достаточно пересмотреть его кусочек, чтобы повысить эффективность работы. Более того, оптимизация необходима и для инновационной деятельности. Как можно изобрести новое, если все процессы строго регламентированы? Я считаю, что бюрократия тормозит развитие компаний и нужно постоянно что-то улучшать!

Получается, что излишняя бюрократия существенно снижает эффективность работы. Однако в «разумных количествах» она помогает выстроить бизнес-процессы и упорядочить деятельность компаний.

Так как же избавиться от лишнего, оставив нужное? Вот несколько секретов от наших отраслевых коллег:

- 1 Если переписка с коллегой в почте затягивается, а задача не решается, назначьте встречу и обсудите моменты, вызывающие затруднения.
- 2 Если в ответ на ваше письмо коллеги просят уточнить, что имелось в виду, значит, сообщение составлено бюрократическим языком и непонятно. Старайтесь излагать мысли в доступной форме.
- 3 Прежде чем начинать решать новую для себя задачу, погрузитесь в вопрос, уточните, какие существуют порядки и регламенты работы. Это поможет сэкономить время и избавит вас от ненужных действий.
- 4 Если вашей экспертизы не хватает для решения какой-либо задачи, обратитесь за уточнением к более опытным коллегам.
- 5 Не спешите отклонять документ, если что-то в нем кажется вам непонятным. Внесите комментарий, запросив разъяснений у инициаторов согласования.
- 6 По возможности используйте цифровые сервисы. Они помогают значительно упростить бюрократические процедуры.

ОСТОРОЖНО: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ! КАК НЕ ПОПАСТЬСЯ В ЛОВУШКИ СОЗНАНИЯ

Когнитивные искажения – это систематические ошибки в мышлении, связанные с особенностями работы мозга. Каждый день он обрабатывает огромный поток информации. Защищаясь от перегрузок, мозг может попадать в различные ловушки: подменять понятия, заполнять пробелы в знаниях стереотипами, делать выводы из прошлого опыта, запоминать только то, что кажется наиболее важным, а при необходимости принять быстрое решение – и вовсе «отказываться» анализировать ситуацию и выбирать первый из возможных вариантов.

С одной стороны, так он экономит ресурсы. С другой – совершает ошибки, которые искажают восприятие реальности и формируют неправильные установки.

Возьмем, к примеру, студента, который, приходя на экзамен, свято верит в то, что интуиция обязательно поможет ему вытянуть нужный билет. Это хорошо известная нам иллюзия контроля.

Век цифровых технологий подарил людям еще одно когнитивное искажение – цифровую амнезию: теперь мы редко запоминаем информацию, найденную в поисковых системах, ведь Интернет всегда под рукой – и в любой момент можно повторить запрос.

Когнитивные искажения есть у каждого из нас. Они мешают не только личностному, но и профессиональному развитию, создают дополнительные барьеры в управлении бизнесом, способствуя его бюрократизации.

Любая компания может похвастаться сотрудниками, которые думают, что один и тот же инструмент управления, если он однажды сработал, можно применить в любой ситуации (эффект «золотого молотка»), или теми, кто считает, что, если все «и так работает», ничего менять не нужно (отклонение в сторону статус-кво).

Полностью избавиться от искажений вряд ли удастся, однако можно значительно снизить их влияние на нашу жизнь. Важно лишь вовремя заметить ловушки, в которые попадает наше мышление.



Психологи насчитывают более 100 искажений. Предлагаем познакомиться с теми из них, которые часто встречаются в профессиональной среде и приводят к излишней бюрократизации бизнес-процессов.

<p>Фундаментальная ошибка атрибуции</p> <p>Мы склонны объяснять поведение других их индивидуальными особенностями, а свое – ситуацией и внешними обстоятельствами; считаем свои достижения собственной заслугой, а успехи других – следствием везения.</p>	<p>Эффект ореола</p> <p>Мы бессознательно приписываем симпатичным нам людям хорошие черты – и наоборот: «Этот документ подготовило подразделение N. А они всегда делают работу некачественно».</p>	<p>Эффект привязки</p> <p>Мы можем ошибочно сделать вывод о качестве оформления по его оформлению, хотя это не имеет отношения к его смысловой части.</p>	<p>Эффект авторитета</p> <p>Мы доверяем авторитетным фигурам больше, чем тем, кого авторитетом не считаем.</p>	<p>Групповое мышление</p> <p>Мы можем присоединиться к мнению большинства, даже если оно неверное.</p>
<p>Звристика доступности</p> <p>При принятии решений мы часто полагаемся на то, что легче всего вспоминается.</p>	<p>Эффект слепого пятна</p> <p>При согласовании документов, например, мы часто думаем, что учли все детали. А по факту – можем зацепиться за какую-то мелочь, не замечая действительно важных вещей.</p>	<p>Стереотипы</p> <p>Мы часто считаем, что члены определенной группы будут обладать теми или иными характеристиками, несмотря на отсутствие информации о них.</p>	<p>Эффект Даннинга – Крюгера</p> <p>Чем меньше мы знаем, тем увереннее мы в себе. Чем больше знаний, тем меньше уверенности.</p>	<p>Проклятие знания</p> <p>Как только мы что-то узнаем, мы предполагаем, что все остальные тоже это знают.</p>
<p>Ложный консенсус</p> <p>Мы считаем, что так же, как мы, думают больше людей, чем на самом деле.</p>	<p>Предпочтение нулевого риска</p> <p>Мы предпочитаем сводить риски к нулю, даже если они маловероятны.</p>	<p>Закон тривиальности</p> <p>Мы часто уделяем время малозначительным деталям, избегая при этом решения серьезных проблем.</p>	<p>Перфекционизм</p> <p>Некоторые люди убеждены, что идеальное не имеет права на существование.</p>	<p>Профессиональная деформация</p> <p>Иногда мы смотрим на вещи с позиции, принятой в нашей профессиональной среде, отбрасывая другие точки зрения.</p>
<p>Эгоистическое искажение</p> <p>Мы приписываем успех своим способностям и усилиям, а в неудачах виним внешние факторы.</p>	<p>Реактивное сопротивление</p> <p>Мы делаем противоположное тому, что нам говорят, когда воспринимаем это как угрозу личной свободе.</p>	<p>Систематическая ошибка выжившего</p> <p>Иногда мы делаем выводы на основе информации, отражающей лишь определенную сторону события, но при этом значительную часть данных не берем в расчет.</p>	<p>Эффект фрейминга</p> <p>Мы часто делаем разные выводы из одной и той же информации в зависимости от формата ее подачи.</p>	<p>Наивный реализм</p> <p>Мы считаем, что оцениваем реальность объективно, а люди, несогласные с нами, не осведомлены, иррациональны или предвзяты.</p>
<p>Иррациональное усиление</p> <p>Мы продолжаем вкладываться в то, что уже стоило нам немало усилий, даже если затраты превышают потенциальную выгоду.</p>	<p>Уклон в сторону поиска информации</p> <p>Иногда мы забываем, что поиск информации – процесс, у которого не может быть логического конца, и не ставим себе ограничивающие рамки.</p>	<p>Амплификация</p> <p>Порой мы тратим время и силы на то, что того не стоит: при согласовании снова и снова находим поводы, чтобы дать замечание к документу, потому что он не кажется нам идеальным.</p>	<p>Наивный цинизм</p> <p>Мы считаем, что наблюдаем объективную реальность, а другие всегда преувеличивают свой вклад в успешный проект и преуменьшают ответственность за ошибки.</p>	<p>Эффект присоединения к большинству</p> <p>Популярность определенных убеждений растет по мере того, как их принимает все большее количество людей.</p>

ЮЛИЯ ВРЖЕСЕНЬ: «Я ЗА ТО, ЧТОБЫ БЮРОКРАТИЯ БЫЛА «РАЗУМНОЙ» И ПОЛЕЗНОЙ»



Директор Департамента
организационного развития ГК «Росатом»
Юлия Вржесень – о том, как «разумная»
бюрократия помогает развитию людей
и компаний и как избежать превращения
бюрократии в самоцель.

Юлия, добрый день. Вы часто говорите о том, что бюрократия может быть и «разумной». Но для большинства людей это оксюморон. Поясните, как это возможно и где же проходит грань, после которой бюрократия становится избыточной и даже вредной?

Бюрократия – инструмент для решения определенных задач. В умеренных количествах она помогает организовать работу, сделать ее более управляемой, предсказуемой, понятной. Но у бюрократии может быть полезное применение, а может быть – вредное.

Давайте на конкретных примерах. Договорные отношения с клиентами могут и должны быть оформлены официально. Это помогает зафиксировать требования и избежать споров в будущем. Но если

вы начнете таким же количеством бумаги подкреплять свое общение с коллегой из смежного подразделения, это очевидно не пойдет на пользу ни вашим отношениям, ни результату. Получить экспертизу коллеги можно в рабочем порядке, позвонив или написав письмо по электронной почте.

Это как с лекарством. Его применение в разумных дозах и по назначению полезно и помогает справиться с болезнью. Но при слишком большой дозе лекарство становится ядом. Бюрократия тоже требует умелого использования, а иногда – тонкой и гибкой настройки.

Как же определить необходимую дозировку?

Все зависит от задачи. Рабочий на производстве знает, какое

устройство применить для конкретной манипуляции. В управлении так же. Важно понимать ситуацию и выбирать адекватные инструменты – протокол, официальное письмо или просто позвонить коллеге. Иначе никак: волшебной кнопки, которая сама отмеряет нужное количество бюрократии, не существует.

А как быть с тем, что бюрократия, какой бы полезной она ни была, замедляет работу? Ведь в современном мире хочется получать все моментально, «в один клик».

Нужно постоянно проверять, нет ли более легкого и быстрого способа достичь того же результата.

Вспомните, еще не так давно для оформления отпуска нужно

было распечатать, заполнить, подписать у руководителя бланк заявления на отпуск, отнести его в кадровую службу, а потом еще раз прийти и ознакомиться с приказом. А сейчас все то же самое можно сделать нажатием нескольких кнопок в Личном кабинете. То есть поменялась форма без ущерба для содержания. Такой же я вижу работу с бюрократией.

Расскажите о самом ярком проявлении бюрократии. Что больше всего тревожит сотрудников отрасли и с чем нужно работать?

Больше всего сложностей вызывают согласования. О них говорят активисты дебюрократизации, рядовые сотрудники и руководители. Это подтверждает и отраслевой опрос «Твое мнение важно Росатому», и опросы, которые проводят организации. Количество и сложность согласований – это то, что создает самые большие трудности при выпуске документов, принятии решений. Это настолько сильный триггер, что звучат даже радикальные предложения и вовсе отказаться от согласований.

Но инициатор документа не может быть специалистом во всех вопросах, не всегда может увидеть и учесть все риски. Если мы хотим на выходе получить действительно качественное решение, то согласование необходимо.

К тому же важно не забывать, что бывают задачи разной степени сложности, приоритета, ответственности. Одно дело – принять решение, куда отправить своих сотрудников на обучение. И другое дело – принять решение о приобретении и правилах интеграции нового актива.

А можно ли все-таки обойтись вообще без бюрократии?

До тех пор, пока компания небольшая, есть возможность инди-



видуального общения каждого с каждым и руководитель может словами донести до людей все смыслы, бюрократия не нужна. Но предельный размер группы, которая способна жить в таком режиме, – 150 человек (так называемое число Данбара – максимальное количество социальных связей, которое может поддерживать человек). А потом наступает момент, когда передача информации от руководителя к исполнителю начинает отнимать слишком много времени, путь становится таким длинным, что задача по дороге искажается, чаще происходят ошибки, развитие компании замедляется.

На этой стадии и начинают появляться «бумажки» – снача-

ла без структуры. Потом, когда их становится много, возникает необходимость в системе, правилах выпуска самих этих документов, алгоритмах их применения. И в какой-то момент регламенты могут стать настолько длинными и сложными, что их становится невозможно прочитать, ими перестают пользоваться.

Это жизненный цикл практически любой растущей компании. Его, например, подробно описал известный бизнес-консультант Ицхак Адизес. Согласно его теории, этап бурного свободного роста и развития сменяется периодом расцвета бюрократии. Тут и возникает та самая точка, когда у компании есть выбор, будет она развиваться дальше либо деградировать.

Чтобы развиваться дальше, приходится менять процессы, делать их проще, избавляться от «неразумной» бюрократии. Иногда достаточно отменить одно требование, чтобы облегчить работу десятков, а то и сотен людей.

Это фигура речи или реальная статистика?

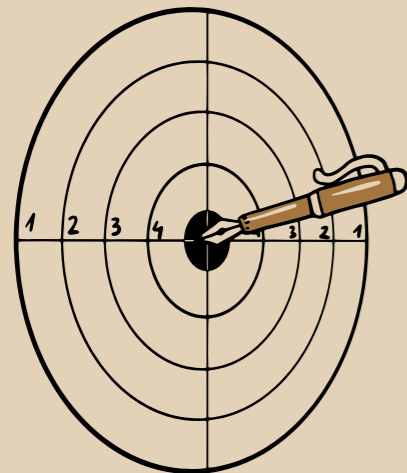
Абсолютно реальная. Речь идет о проекте по автоматическому присоединению к регламентирующим документам, которые выпускает Госкорпорация. Как было раньше: когда выходит приказ Госкорпорации об отраслевых правилах, каждая управляющая компания, которая должна соблюдать требования этого приказа,

Когда я пишу письмо, то представляю себя на месте получателя. Это проверенный способ: смотреть на все глазами клиента.

выпускала свой собственный приказ об этих правилах, а потом и каждая организация в контуре управляющей компании выпускала свой собственный приказ.

Мы посчитали: на каждый приказ Госкорпорации об утверждении отраслевого регламентирующего документа выпускалось около 400 приказов организаций!

Много лет всем казалось, что иначе никак. Но нам удалось найти юридически корректное решение, которое позволяет облегчить жизнь организациям. С 1 сентября в отрасли внедряется механизм автоматического присоединения к регламентирующим документам. Часть организаций его уже применяет, кто-то только готовится. Но, по самым скромным подсчетам, применение этого механизма снизит количество «приказов о внедрении приказов» почти на 90%.



Предположим, что мы полностью исключили «неразумную» бюрократию. Можете ли вы перечислить плюсы, которые получит и Росатом, и каждый сотрудник?

Давайте сначала про людей. Для меня очень важно, чтобы работа приносила им удовлетворение и положительные эмоции. Чтобы люди понимали, что работают не зря, не в корзину. К этому надо стремиться. А это открывает новые возможности и для Росатома в целом. Сколько мы сможем всего сделать, если наши действия будут продуктивными и осмысленными! В Росатоме работают лучшие люди – безумно талантливые. Я в этом не сомневаюсь ни на секунду, потому что такой концентрации интеллектуального и творческого потенциала, неравнодушия и вовлеченности, на мой взгляд, нет нигде.

Бюрократия губит этот потенциал. И если мы не справимся с «неразумной» бюрократией, мы можем очень многое потерять – утратить конкурентоспособность и на мировом рынке, и на внутреннем. А нам нужно двигаться вперед.

Нюанс вот в чем: мало победить бюрократию, важно победить еще и бюрократов. Ведь бюрократические инструменты очень часто используются «по привычке», для подстраховки, «чтобы не забыли» и еще по миллиону разных причин. Бюрократический подход проявляется даже в нашей речи. Мы часто говорим «закрыть поручение», а не «выполнить поручение». Чувствуете разницу?

Изменение мышления – процесс долгий и кропотливый. Что нужно сделать, чтобы добиться в этом успеха?

Есть проверенный способ: смотреть на все глазами клиента, в процессе



работы думать не только о своей цели, но и о том, что получит партнер. Эта практика мне очень помогает. Когда я пишу письмо, то представляю себя на месте получателя. И если понимаю, что у него при прочтении может возникнуть уточняющий вопрос, стараюсь ответить на него заранее. Детали выношу в приложение. А если сама запрашиваю отчет, задумываюсь о том, удобно ли будет заполнять форму, могу ли я получить информацию каким-то другим способом – из автоматизированных систем, например, не тревожа собеседника. Сейчас я говорю о базовой эмпатии – об отношении к коллегам не как к функции, а как к людям.

Я убеждена, что это очень важно. И тогда многие бюрократические инструменты станут не нужны.

С чего начнем?

Мне бы хотелось, чтобы поиск небюрократических решений стал частью корпоративной культуры. Упрощение процессов – это тоже часть культуры. Ведь бюрократию создаем мы сами, а значит, мы сами можем ее настроить нужным образом. Принцип «У нас так заведено, а для чего – мы и сами не помним» должен уйти в прошлое, как и документы ради документов. Залог успеха – начать каждому с себя, посмотреть на то, как он может сделать свою работу более осмысленной и эффективной.

ПРИВИВКА ОТ БЮРОКРАТИЗМА

В обществе уже более десяти лет назад сформировался запрос на «разумную» бюрократию. Конечно, нередки ситуации, когда менеджмент доводит компанию до бюрократического кризиса. Однако, если вовремя заметить «симптомы» болезни, ее можно довольно успешно «вылечить».

Когда еще не поздно

В 1980-е гг. знаменитый американский бизнес-консультант Ицхак Адизес разработал теорию циклического развития организации. Подобно живому организму, компания проходит путь от рождения до смерти – всего 10 стадий. На первых этапах – «зарождение», «младенчество», «высокая активность», «юность», «расцвет» – идет развитие. Далее компания достигает пика, «стабильно-

сти», когда кажется, что все хорошо. Но здесь кроется ловушка: на этой стадии развитие останавливается, продажи не растут, падает интерес к завоеванию новых ниш и клиентов. Затем следует спад – старение компании: «аристократия», «ранняя бюрократия», «бюрократизация» и, как итог, «смерть».

По Адизесу, ни одна компания из этого цикла вырваться не может – разница лишь в отведенном на весь

цикл времени. Этап, на котором возможно избежать неотвратимой «бюрократизации» и преждевременной «смерти», – «ранняя бюрократия». Эта стадия нередко наступает на фоне кризисов. Бизнес генерирует убытки и теряет свою долю на рынке. Процесс становится важнее результата. В коллективе ведется «охота на ведьм»: работники вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга, что неудиви-



тельно – ресурсов на всех не хватает и нужно найти виноватых, чтобы сегодня уволили коллегу, а не тебя.

В стадии «ранней бюрократии» организация может находиться, пока не превратится в полностью бюрократическую структуру, после чего «смерть» неизбежна.

Движение к расцвету

Ицхак Адизес уверен, что следить за «здоровьем» компании нужно с первых дней ее деятельности. Чем ближе к зрелости, тем труднее «лечение». На этапе «ранней бюрократии» требуется уже «хирургическое вмешательство».

В этом случае необходимо «омоложение» системы, возвращение на ту стадию, когда бизнес активен, стремится развиваться. Путь нелегкий и долгий – «выздоровление» может занять от 2 до 5 лет и потребует серьезных организационных изменений вплоть до смены управленческого аппарата.

Ицхак Адизес иллюстрирует стиль управления на разных стадиях жизненного цикла компании с помощью модели РАЕИ, отображающей 4 функции: Р – производитель результатов (producer), А – администратор (administrator), Е – предприниматель (entrepreneur), I – интегратор (integrator).

Модель Адизеса позволяет понять, какие функции управления необходимо активизировать на разных этапах «лечения».

На стадии «ранней бюрократии» административная А-функция подавляет все остальные (0A0i). А на самом деле компания как никогда нуждается в активном предпринимательстве, то есть активизации Е-функции. Только таким путем она сможет «вылечиться», пройти процесс «реабилитации», восстановить Р-функцию и снова эффективно работать на результат. То есть вернуться на стадию «расцвета» (РАЕИ). Если ничего не предпринимать, то бюрократия победит (00A0) и все закончится «обнулением» (0000).

Начинать спасение компании нужно уже на этапе «стабильности» или



Следить за «здоровьем» компании нужно с первых дней ее деятельности. Чем ближе к зрелости, тем труднее «лечение».

«аристократии», когда управление становится «вещью в себе», корпоративные правила все больше формализуются, инновации и инициативы не поддерживаются.

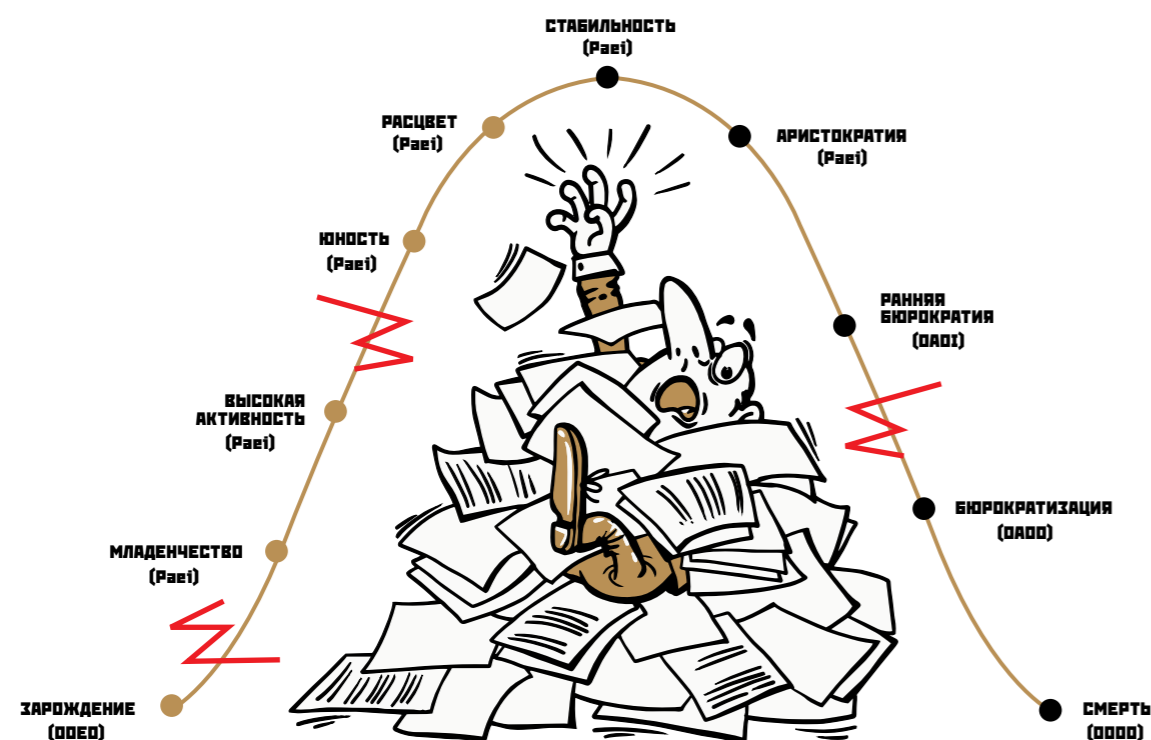
Здесь лучше не полагаться на свои силы, а обратиться за помощью к бизнес-консультантам, которые беспристрастно оценят проблемы и предложат меры для поддержания компании в тонусе. Какими будут эти меры, зависит от многих факторов, универсальных рецептов нет. Адизес считает, что имеет смысл:

- децентрализовать компанию (дать возможность подчиненным про-

являть лидерские качества, брать на себя инициативу и мотивировать других сотрудников);

- оценить технологическую активность компании (отследить появление внутри компании новых команд, которые могут функционировать самостоятельно);
- провести долгосрочное планирование (интегрировать членов команды в творческие процессы);
- сформировать в команде конвергентное мышление (научиться отбирать идеи рационально, принимать решения, исходя из оценки рисков).

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО АДИДЕЗУ



Если стадия «ранней бюрократии» — уже свершившийся факт, привлечение консультантов со стороны не просто рекомендовано, а необходимо. Любые изменения в этот период вызовут сопротивление со стороны работников. «Лечение» будет успешным, только если его будут осуществлять приглашенные консультанты, а не штатные сотрудники. В противном случае для этой стадии «лекарство» окажется слабым и неэффективным.

Излечение возможно

То, что «излечение» возможно, подтверждает опыт крупных компаний, например китайского концерна Haier. На стадии бурного роста его генеральный директор Чжан Руймин осознал,

что бюрократия начала угрожать конкурентоспособности, и приложил огромные усилия по созданию принципиально новой модели управления. Одним из важнейших шагов стало разделение компании на более чем 4 тыс. микропредприятий численностью по 10–15 человек. Чжан Руймин исходил из того, что стартапам проще бороться с «неразумной» бюрократией. Каждое микропредприятие представляло собой подобие стартапа с определенными целями, для достижения которых оно могло самостоятельно выбирать стратегию, набирать персонал, назначать руководство, привлекать клиентов, нести ответственность за результат. В итоге компания была спасена от бюрократизации

и стала одним из мировых лидеров по производству бытовой техники. Аналогичным образом голландская компания Buurtzorg, предоставляющая услуги медицинских сестер и сиделок, распределила 16 тыс. своих сотрудников на 1 тыс. отделений, которые могут сами арендовать офисы, формировать базу клиентов, решать кадровые и другие вопросы. Результаты также не заставили себя ждать: компания вышла из кризиса, ее прибыль существенно возросла, число клиентов увеличилось.

Можно ли «излечиться» от бюрократии? Видимо, нет. Но если бюрократия «разумна», то она не будет препятствовать развитию компании и тем более — сокращать ее жизненный цикл.

«СЛОВАРЬ БЮРОКРАТА» С КОММЕНТАРИЯМИ

Язык бюрократа никак не приспособлен для передачи прямого смысла сообщения собеседнику. И это факт. Очередное объяснение этого феномена дал американский антрополог Дэвид Гребер, автор книги «Утопия правил: о технологиях, глупости и тайных радостях бюрократии». По теории Гребера, равноправные собеседники тратят одинаковое количество энергии, чтобы понять друг друга. Бюрократ выражается так, чтобы усилия по интерпретации прилагал собеседник, что превращает его в подчиненного. Поэтому канцелярит — это всегда язык неравенства, симптом асимметричных отношений «начальник — подчиненный».

Что имеет в виду бюрократ, когда говорит:

- «Я готов отнестись». — «Сам ничего делать не буду, но, возможно, найду время, чтобы покритиковать, что сделали вы».
- «Я вас услышал». — «Я не собираюсь заниматься этим вопросом / не стану делать ничего из того, что вы предлагаете».
- «Ответственный сотрудник». — «Тот, кто на самом деле избегает принятия решений и перекладывает ответственность на других».
- «Отдать на согласование». — «Отложить принятие решения и передать его на рассмотрение вышестоящему сотруднику».
- «Таковы правила». — «Универсальная причина для оправдания любого действия, даже если оно не имеет логического обоснования».
- «Вне рамок моих компетенций». — «Основание уклониться от выполнения работы или обязанностей».



- «Создать рабочую группу». — «Способ избежать принятия быстрого решения и затянуть процесс».
- «Только в письменной форме». — «Повод для отсрочки ответа или принятия решения в спорных вопросах».
- «Такова система принятия решений». — «Универсальное оправдание за любые проблемы или неудачи».
- «Я внесу это в свой календарь». — «Фраза для создания видимости занятости и значимости работы».
- «Передаю на следующий уровень». — «Обещание рассмотреть вопрос, но без гарантий результата или даже выполнения обещания».

Если тайные знаки грамотных бюрократов еще можно попытаться расшифровать, то канцелярит бюрократов безграмотных представляет

собой безвыходный лабиринт. Бескультуре канцелярита: тавтологии, плеоназмы, многословие и т. д.

Ученый и философ Блез Паскаль говорил: «Я пишу длинно, потому что у меня нет времени написать коротко». Бюрократы обычно пишут длинно и непонятно, чтобы скрыть, что они не понимают смысла вопроса или задачи. Или же когда хотят запутать собеседника, не дать прямой ответ на его запрос, снять с себя ответственность. Нередко канцеляризм и формалистские обороты избавляют от необходимости самим выстраивать фразы и даже от необходимости думать. С помощью готовых выражений конструируется искусственный текст, который чаще всего не несет в себе смысла и не приближает к решению задачи.

В итоге фразы, созданные бюрократами, получаются излишне тяжелыми и даже комичными:

- «постепенное усиление полной приостановки частичной отмены временного запрета карантинных мер»;
- «на объекте соблюдается внутриобъектовый режим»;
- «развитие района предполагает сбалансированное развитие городского пространства в границах района»;
- «в ЕОСДО направленные УПД заверены ЕЦП»;
- «создавать определенные сложности»;
- «по результатам проведенного анализа исходной документации»;
- «недооценка факторов риска недостатков»;
- «задать вопрос на установленную тему».

«...Какая гадость чиновничий язык!.. Я читаю и отплеываюсь», – писал Чехов своему другу книгоиздателю Суворину 24 августа 1883 г. Шли годы – ничего не менялось. Спустя еще 70 лет Главархив СССР начал издавать методические «шпаргалки» с таблицами глагольно-именных словосочетаний, чтобы облегчить не сильно грамотным бюрократам подбор сказуемых к подлежащим. Лингвисты тут же отреагировали на это ироничными «Универсальными кодами речи».

Ниже приведен самый простой и типичный «код». Кстати, позже «универсальные коды» легли в основу цифровых генераторов текстов и речей. Если произвольно объединить любую фразу из столбца I с данными в столбцах II–IV, получится вполне связный текст или типичный доклад бюрократа. Количество комбинаций достаточно для выступления на 40 минут.

I	II	III	IV
Товарищи!	реализация намеченных плановых заданий	играет важную роль в формировании	существенных финансовых и административных условий
С другой стороны	рамки и место обучения кадров	требуют от нас анализа	дальнейших направлений развития
Равным образом	постоянный количественный рост и сфера нашей активности	требуют определения и уточнения	системы массового участия
Не следует, однако, забывать, что	сложившаяся структура организации	способствует подготовке и реализации	позиций, занимаемых участниками в отношении поставленных задач
Таким образом,	новая модель организационной деятельности	обеспечивает широкому кругу (специалистов) участие в формировании	новых предложений
Повседневная практика показывает, что	дальнейшее развитие различных форм деятельности	позволяет выполнить важные задания по разработке	направлений прогрессивного развития

Ирония по отношению к канцеляриту – один из действенных способов языкового сопротивления, который даже имеет отдельное название – *détournement*, то есть «изменение направления». *Détournement* доводит бюрократический абсурд до крайности, пока это не станет по-настоящему смешно. Например, как в «Котловане» Андрея Платонова.

Иосиф Бродский, обладавший острым лингвистическим чутьем, высоко ценил прозу Платонова, который сумел очень точно зафиксировать в языке произведений стиль мышления своей эпохи. «Язык прозы Андрея Платонова... заводит русский язык в смысловый тупик или – что точнее – обнаруживает тупиковую философию в самом языке», – писал Бродский в статье «Послесловие к «Котловану» А. Платонова».

Изобретенные бюрократами понятия, лишенные какого бы то ни было реального содержания и вплетенные в язык повествования Платонова, сигнализируют о логическом сбое, глубинном неблагополучии мышления. Нелогичные, псевдорациональные словесные конструкции сбивают с толку, а не продвигают вперед. Чем и пользуются бюрократы, маскируя нежелание думать и некомпетентность канцеляритом – языком, беспощадным к собеседнику.



Бюрократы обычно пишут длинно и непонятно, чтобы скрыть, что они не понимают смысла вопроса или задачи. Или же когда хотят запутать собеседника, не дать прямой ответ на его запрос, снять с себя ответственность.

Цао Янфэн

«Философия Haier. Перерождение 2.0»

М.: Олимп-Бизнес, 2021

Книга посвящена истории и философии преобразований одной из самых передовых корпораций современности – Haier Group. Отказавшись от традиционной иерархии и разрушив бюрократию, передав ресурсы и право принимать решения работникам, Haier опередила время и воплотила самые смелые мечты об успешном бизнесе.

Дэвид Гребер

«Утопия правил. О технологиях, глупости и тайном обаянии бюрократии»

М.: Ad Marginem, 2022

Обстоятельная и остроумная книга американского антрополога Дэвида Гребера, который старается разоблачить вездесущую, но зачастую скрытую от глаз современную бюрократию, которая формирует всех нас.

Мартин Линдстром

«Департамент здравого смысла. Как избавиться от бюрократии, бессмысленных презентаций и прочего корпоративного бреда»

М.: МИФ, 2022

Мартин Линдстром входит в число 100 самых влиятельных людей, по версии Time. В книге он не только делится историями, но и предлагает план по избавлению от бессмысленных презентаций, суть которых можно изложить на одной странице, таких же бессмысленных совещаний и многих других проблем и «бутылочных горлышек» корпоративной бюрократии.

Дмитрий Виташов

«Бюрократия без боли. Новые практики госуправления»

М.: Альпина Диджитал, 2021

Бюрократия может быть эффективной. Ее принципы – это тот клей, который скрепляет сложные государственные системы и коммерческие организации. Проблемы же чаще всего кроются в неоправданно раздутых организационных структурах, плохо выстроенных бизнес-процессах и корпоративной культуре, не нацеленной на результат. Книга рассказывает о технологиях результативного менеджмента и о том, как использовать их в госаппарате.

Брэдли Туск

«Спаситель Кремниевой долины. Как я защищал стартапы от бюрократов»

М.: Эксмо, 2019

Книга станет источником информации и вдохновения для тех, кто стремится к переменам, и предупреждением тем, кто рассчитывает их не допустить.



Александр Макарин

«Российская бюрократия: проблемы и перспективы»

М.: Фонд развития конфликтологии, 2019

В монографии рассматривается широкий круг проблем, связанных с властью бюрократии: обобщаются классические и современные теории бюрократии, систематизируются дисфункциональные проявления аппаратных структур, исследуются предпосылки, причины и формы олигархизации современных демократий, последовательность демократических преобразований современных государств. Внимание уделяется выявлению особенностей бюрократических институтов и их влиянию на эволюцию политического режима.

Гэри Хэмел

«Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее»

М.: МИФ, 2021

Автор проводит полный анализ бюрократических систем и предлагает решения, которые помогут использовать все рыночные механизмы и высвободить творческую энергию для укрепления организации. Гуманократия – единственный путь жизнеспособной экономики.

Аркадий и Борис Стругацкие

«Сказка о тройке»

М.: АСТ, 2023

Повесть «Сказка о Тройке» – это сатира на бюрократизм советского периода, которая не потеряла актуальности и в наши дни. Герои повести, молодые ученые, сталкиваются с карикатурной бюрократией Тройки и кочуют с заседания на заседание, не имея возможности воздействовать на формализм принятия решений. Постановления Тройки обладают магической силой и становятся неоспоримой реальностью.

Евгений Яськов

«Российская бюрократия и бюрократизм»

М.: Юнити-Дана, 2016

В книге рассматриваются проблемы бюрократизма как специфической субкультуры управления. Исследуется сущность этого явления, ретроспективно прослеживаются его особенности в контексте развития российской государственности начиная с возникновения Русского централизованного государства и до наших дней.

Феликс Разумовский

«Кто мы? Анатомия русской бюрократии»

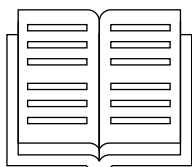
М.: Белый город, 2014

Книга известного историка и телеведущего Ф. Разумовского «Анатомия русской бюрократии» расскажет о бюрократии как обузе и опоре власти, неизбежном раздражителе широких народных слоев и русского общества в целом.

Полезные материалы от экспертов Корпоративной Академии в социальных сетях



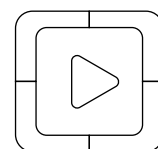
Подкасты



Книги



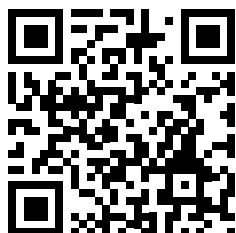
Фильмы



Ролики



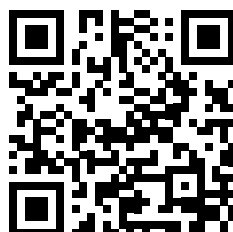
AcademyRosatom



Корпоративная
Академия Росатома



academy_rosatom



Корпоративная
Академия Росатома

