



Джиллиан Тетт

ПРОКЛЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ,

ИЛИ

СИНДРОМ “ШАХТЫ”

Как преодолеть разобщенность
в жизни и бизнесе

Джиллиан Тетт

**Проклятие эффективности,
или Синдром «шахты». Как
преодолеть разобщенность
в жизни и бизнесе**

«Олимп-Бизнес»

2015

УДК 65.014
ББК 65.050.9

Тетт Д.

Проклятие эффективности, или Синдром «шахты». Как преодолеть разобщенность в жизни и бизнесе / Д. Тетт — «Олимп-Бизнес», 2015

ISBN 978-5-9693-0371-3

Синдром «шахты», или «силосной башни» (the silo effect), волнует бизнес-сообщество уже не одно десятилетие. Усложнение организационной структуры, сужение специализации подразделений и сферы деятельности их сотрудников может привести к размытости общей стратегии компании и забвению ее основной цели. Эта проблема впервые была обозначена как дивергенция целей организации и описана такими социологами, как Г. Саймон и Ф. Селзник. Шеф-редактор газеты Financial Times Джиллиан Тетт в предлагаемой читателям книге определяет синдром «шахты» более широко – как «любое строгое разделение функций, полномочий и представлений», в том числе взглядов и установок. Отвечая на вопрос, неизбежно ли возникает эта проблема при развитии организации, автор книги переводит анализ в русло социальной и культурной антропологии и предлагает нетривиальные бизнес-решения. Книга адресована самому широкому кругу читателей, поскольку автор не только обращается к исследованию синдрома «шахты», но и дает примеры его успешного преодоления во всемирно известных организациях.

УДК 65.014
ББК 65.050.9

ISBN 978-5-9693-0371-3

© Тетт Д., 2015

© Олимп-Бизнес, 2015

Содержание

От автора	7
Введение. Блумберг и его «скунсы»	10
Парадоксальность взаимосвязанного мира	19
Кормящиеся на ниве культуры	23
Часть 1. Функциональные «шахты» и «бункерное» мышление	27
Глава 1. Нетанцующие	27
Как антропология позволяет обнаружить синдром «шахты»	27
Глава 2. ловушки для осьминогов	46
Как «бункерное» мышление уничтожает инновации	46
Конец ознакомительного фрагмента.	65

Джиллиан Тетт
Проклятие эффективности, или
Синдром «шахты». Как преодолеть
разобщенность в жизни и бизнесе

© 2015 by Gillian Tett

© Перевод на русский язык, Издательство «Олимп – Бизнес», 2017

* * *

От автора

Задумана эта книга была в разгар мирового финансово-экономического кризиса 2008 года. Однако посвящена она отнюдь не финансам, а поискам ответов на элементарные вопросы. Из-за чего в современных учреждениях и организациях сотрудники коллективными усилиями творят зачастую откровенные глупости? Почему отнюдь не глупые люди в упор не видят очевидных рисков и возможностей, а потом сокрушаются, что проморгали их? Почему, выражаясь словами психолога Даниэля Канемана¹, мы «не замечаем собственной слепоты»?²

Этим вопросом я часто задавалась в 2007–2008 годах, поскольку возглавляла тогда в лондонской редакции газеты *Financial Times* небольшую команду журналистов-маркетологов. Когда разразился финансовый кризис, мы все силы бросили на попытки установить первопричины катастрофы. И потенциальных причин выявилось множество. Вплоть до 2008 года банкиры проводили безумные по рискованности операции с ипотечными кредитами и другими финансовыми активами, – и образовался гигантский пузырь. Регулирующие органы опасности в упор не видели, поскольку плохо или неправильно понимали механизмы работы современной финансовой системы. Центробанки и прочие вершители денежной политики создавали для финансово-кредитных организаций принципиально неверные экономические стимулы. Потребители с самоубийственным благодушием залезали в чудовищные долги по кредитам, включая ипотечные, даже не задаваясь вопросом о том, смогут ли они с банками расплатиться. Рейтинговые агентства неверно просчитывали риски. И так далее, по всем пунктам.

Однако, докапываясь, как журналист, до причин мирового финансового кризиса и описывая их в книге «Не все то золото...» («Fool's Gold»³), я все больше убеждалась, что была у катастрофы и еще одна причина: поразительная раздробленность современной финансовой системы в плане самоорганизации и взаимодействия людей, а также обрывочности и несогласованности их представлений о мире. По идее, как нам твердят эксперты, глобализация и интернет формируют целостный мир с взаимосвязанными рынками и экономиками, что приводит к небывалому доселе сближению между странами, народами и людьми. Да, в какой-то мере такая интеграция действительно имеет место. Но, раскапывая глубинные причины кризиса 2008 года, я рассмотрела и другой мир, где при крупных банках функционируют разобщенные группы финансовых трейдеров, и действуют они без малейшей координации, каждая сама по себе, даже в пределах одного и того же кредитно-финансового учреждения, что, казалось бы, подразумевает согласованность. Я лично выслушивала от правительственных чиновников жалобы, что у них самих руки опускаются из-за безумной рассогласованности действий главных регулирующих органов и центральных банков не только вследствие переусложненной бюрократической структуры, но и по причине различий в их представлениях о мире. Не лучше обстоят дела и у политиков, и у кредитно-рейтинго-

¹ Даниэль Канеман (англ. Daniel Kahneman, р. 1934) – израильско-американский психолог, один из основоположников психологической экономической теории и поведенческих финансов, в которых объединены экономика и когнитивистика для объяснения иррациональности отношения человека к риску в принятии решений и в управлении своим поведением. Лауреат Нобелевской премии по экономике (2002). Здесь и далее цитаты из опубликованной в 2011 году популярной книги Канемана «Думай медленно... решай быстро» («Thinking Fast and Slow») приводятся по русскому переводу: Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2014. – Здесь и далее, за исключением отдельно указанных случаев, применения переводчика.

² Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2013).

³ Gillian Tett, Fool's Gold: The Inside Story of J. P. Morgan and How Wall Street Greed Corrupted Its Bold Dream and Created a Financial Catastrophe (New York: Free Press, 2010).

вых агентств, и отчасти у СМИ. Куда бы я ни всматривалась тогда в попытках осмыслить истоки финансового кризиса, практически повсеместно моему взору открывалась картина какой-то первобытнообщинной межплеменной разобщенности с характерной для нее зашоренностью взглядов и узостью мышления, и именно в этом виделась одна из главных причин кризиса. Казалось, единственное, что всех объединяло, – это замкнутость на проблемах и интересах лишь своего узкопрофильного подразделения, социальной группы, проекта или научной дисциплины. Каждая группа жила совершенно обособленной жизнью и как будто не стремилась преодолеть эту обособленность от других столь же изолированных групп.

Это меня потрясло. Но по мере сглаживания последствий кризиса 2008 года стало приходить осознание, что синдром (эффект) «шахты», как я его для себя назвала, – проблема не только банковской системы. Напротив, проблема структурно-функциональной фрагментации дает о себе знать практически в любой сфере современной жизни. В 2010 году, переехав из Лондона в Нью-Йорк и возглавив американскую редакцию *Financial Times*, я получила возможность взглянуть на мир еще и с этого шестка – и увидела все ту же картину всеобщей разобщенности. Синдром «шахты» легко проглядывался в работе таких гигантов, как В Р, Microsoft, а затем и General Motors, чумой поразил Белый дом и всевозможные госструктуры Вашингтона. Деление на замкнутые кланы прочно укоренилось в крупных университетах и медиагруппах. Парадокс современного мира, в моем понимании, заключается в том, что теснейшая интеграция по одним аспектам нашего существования в нем соседствует с полнейшей разобщенностью по другим. Любое потрясение провоцирует цепную реакцию. А мы так и продолжаем замыкаться каждый в своей формальной или неформальной группе, жить ее интересами и мыслить по ее законам.

Данная книга призвана ответить на два вопроса – о происхождении эффекта «шахты» и о том, как бороться с ним, чтобы окончательно не поддаться его воздействию. За столь трудную задачу я берусь, исключительно уповая на свой двадцатилетний опыт международного журналиста – обозревателя финансовой, деловой, экономической и политической жизни.

Журналистика научила меня иллюстрировать высказываемые идеи реальными историями и подкреплять их примерами. И в этой книге приводятся восемь очень разных, но исключительно поучительных примеров о проявлениях эффекта «шахты» в столь непохожих друг на друга структурах, как мэрия Нью-Йорка и Банк Англии, Кливлендская клиника и швейцарский банк UBS, калифорнийская социальная сеть Facebook и токийская корпорация Sony, нью-йоркский хедж-фонд Blue Mountain Capital и городская полиция Чикаго. Часть примеров повествует о сказочных глупостях, на которые способны рабы своего узкого функционала. Другая часть, напротив, рассказывает о человеческих и общеорганизационных попытках освободиться от рабства – как провалившихся, так и успешных.

Но есть в книге и альтернативная, неясная линия. Перед уходом в журналистику в 1993 году я успела защитить диссертацию по культурной (социальной) антропологии⁴ в Кембридже. В ходе сбора материалов для этой сугубо академической работы я наездами бывала в Тибете, а затем в тогда еще советском Таджикистане. Живя в маленьком затерянном селе в период с 1989 по 1991 год, я изучала местные брачные традиции и обычаи в надежде понять, не они ли помогли таджикам сохранить свою мусульманскую сущность в условиях коммунистического строя, подразумевающего атеистическое мировоззрение⁵.

⁴ В США эту отрасль знаний принято называть «культурной антропологией», в Великобритании – «социальной антропологией», но смысл науки от этого не меняется, а предметом изучения остаются быт, мышление и взаимодействие людей в местном социуме, в противовес «физической антропологии», занятой биологическими и эволюционными аспектами человеческого существования. Грань между двумя этими отраслями знаний зачастую весьма расплывчатая, но в целом с методологической точки зрения культурная антропология считается менее точной наукой, чем физическая. – Прим. авт.

⁵ Gillian Tett, *Ambiguous Alliances; Marriage and Identity in a Muslim Village in Soviet Tajikistan* (PhD diss., Cambridge

Переквалифицировавшись в финансового журналиста, я поначалу побаивалась, как бы не всплыла правда о моем гуманитарном прошлом. Ведь на Уолл-стрит и в лондонском Сити уважение внушают ученые степени по таким дисциплинам, как экономика и финансы, на худой конец – физика и прочие точные науки. А знание традиционных свадебных обрядов таджиков – какой в нем смысл для пишущего о мировой экономике или банковской системе? Но ведь именно это и показал нам всемирный кризис финансово-экономической системы: здоровье экономики и финансов зависит не только от цифр, но еще и от культуры.

Организация работы учреждений, структура социальных сетей, восприятие и классификация окружающего мира – все это оказывает критическое влияние на функционирование государственных, общественных и коммерческих структур или приводит их в состояние *недееспособности*, как в 2008 году. Потому-то и важно всесторонне изучать культурологические факторы влияния на экономику, и здесь на помощь нам приходит антропология. Ведь антропологам есть что поведать миру не только о культуре забытых западной цивилизацией туземных народностей. Они способны пролить новый свет и на западную культуру. Иными словами, мои давние методы изучения и анализа традиционных таджикских сельских свадеб с равным успехом применимы к сообществам банкиров с Уолл-стрит и государственно-бюрократическим структурам. Под лупой антропологического анализа полезно рассмотреть и проблему разобщенности, если мы хотим хоть как-то осмыслить синдром «шахты». Ведь они – чисто культурный феномен, произрастающий из привычной нам системной классификации и организации окружающего мира. Предлагаемые вашему вниманию рассказы журналиста от антропологии об эффекте «шахты», надеюсь, помогут пролить свет на суть проблемы. А возможно, и подскажут, как быть с чудовищной изоляцией банкиров и чиновников, видных бизнесменов, филантропов и политиков, да и нас, журналистов, тоже. Хотелось бы надеяться.

Введение. Блумберг и его «скунсы»

Мы можем быть слепы к очевидному и, более того, не замечать собственной слепоты.

Даниэль Канеман. «Думай медленно... решай быстро»⁶

Под утро 25 апреля 2011 года в Бронксе, бедном районе Нью-Йорка, разбушевался жестокий пожар⁷. Пламя охватило многоквартирный жилой дом № 2321 по Проспект-авеню в считанные минуты. На выручку жильцам устремились десятки пожарных... Но спасти успели не всех. Заживо сгорели тридцатилетний строитель и любитель футбола Хуан Лопес, его жена Кристина Гарсиа сорока трех лет и двенадцатилетний пасынок Кристиан⁸. Пламя отрезало мексиканской семье все пути к выходу из причудливого лабиринта незаконно возведенных стенных перегородок, в глубине которого находилась их крошечная квартира. С улицы пожарным и зевакам были слышны их отчаянные крики о помощи, но ничем помочь им было уже нельзя⁹.

В последующие дни пресса рьяно занялась поиском козлов отпущения, и кое-кто настойчиво тыкал пальцем в сторону городской ратуши, обвиняя в гибели мексиканской семьи правительство Нью-Йорка. Дом 2321 по Проспект-авеню неоднократно подвергался незаконным внутренним перепланировкам с целью повышения его доходности за счет увеличения числа квартир¹⁰.

Соседи неоднократно жаловались городским властям на аварийное состояние здания, но никаких мер не принималось. Другие бдительные граждане винили во всем шайку местных наркоторговцев, устроивших в подвале сгоревшего дома притон¹¹. Самые прозорливые, однако, указывали пальцами на банкиров¹². Зарегистрированный собственник домовладения № 2321 по Проспект-авеню – Доминик Седано – в период кредитного бума взял ипотеку для покупки этого дома под высокие проценты и расплатиться по кредиту не сумел¹³. Банкиры же, как водится, спланировали проблемную недвижимость в правовой вакуум, дом остался, по сути, бесхозным, – и местные коммунальщики в итоге отключили в нем электричество. Гарсиа – родня жены – умоляли семью переехать. Но у Хуана Лопеса были проблемы с трудоустройством, а за жилье на Проспект-авеню 2321 брали всего сто долларов в неделю, и семья решила остаться там и жить при свечах. «Не знаем, что именно там произошло, но это очень прискорбно», – сообщила газете родственница погибших Катя Гарсиа. А Розмари Пейган, соседка, подтвердила ее слова: «Катя всё говорила Кристине: „Уезжали бы вы отсюда“. Но у них ведь даже не было денег на переезд»¹⁴. Страсти бушевали несколько дней, а затем внимание СМИ переключилось на следующий скандал. Но в считанных милях от Бронкса, в величественной городской ратуше в центре Манхэттена, искры трагического пожара успели зажечь огонь пламенных дебатов. При первом же известии о пожаре с человеческими жертвами

⁶ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2013).

⁷ New York Senate fles, Jeffrey Threy D. Klein, *A Survey of Bank Owned Properties in New York City*, July 2011.

⁸ Bronx House Fire Kills Boy, 12, and His Parents, *New York Times*, April 25, 2011.

⁹ 3 Killed in Monday Morning Bronx Fire, *CBS New York*, April 25, 2011.

¹⁰ Klein, *A Survey of Bank Owned Properties in New York City*.

¹¹ Barry Paddock, John Lauinger and Corky Siemaszko, *Drug Dealers in First Floor of Illegal Bronx Apt. Building Barred City Inspectors*, *New York Daily News*, April 27, 2011.

¹² Out of Control, Out of Sight, Citizens Housing Planning Council Report, May 2, 2011.

¹³ Klein, *A Survey of Bank Owned Properties in New York City*.

¹⁴ Barry Paddock, John Lauinger, and Corky Siemaszko, *No Way Out for Tragic Family*, *New York Daily News*, April 27, 2011.

мэр города Майкл Блумберг¹⁵ поинтересовался у подчиненных, можно ли как-то предотвратить возникновение подобных пожаров. Задача, на первый взгляд, невыполнимая. Одна из мрачных тайн Нью-Йорка в том и кроется, что пожары в жилом секторе в городе происходят с трагической регулярностью: за последнее десятилетие перед 2011 годом ежегодно сообщалось в среднем о 2700 пожарах в жилых домах¹⁶ и 85 человеческих жертвах¹⁷, и, как правило, пожары возникали как раз в бедных кварталах, в разгороженных на мелкие съемные квартиры зданиях, плотно заселенных нищими мигрантами наподобие Хуана Лопеса и его семьи. По идее, пожарная инспекция Нью-Йорка обязана была следить за соблюдением правил пожарной безопасности и в таких трущобах. Вот только задача перед инспекторами стояла неподъемная: ежегодно только в управление жилищного строительства поступало около 20 000 жалоб на аварийное состояние домов, требующее вмешательства строительной и пожарной инспекций¹⁸. А в Нью-Йорке на весь город с его миллионом зданий и четырьмя миллионами домовладений – всего пара сотен штатных инспекторов, и за таким хозяйством им в жизни не уследить.

Дополнительных средств на расширение департамента у города не было¹⁹. Шансы на успех в борьбе с потенциальными огненными ловушками таяли на глазах. При этом проверки зданий, куда инспектора все-таки добирались по конкретным жалобам, выявляли нарушения требований пожарной безопасности лишь в 13 % случаев.

При всей кажущейся неразрешимости проблемы, у Блумберга в коман де обнаружили два человека, Майк Флауэрс и Джон Файнблатт, решившие на свой страх и риск разработать альтернативное решение. Их вариант не требовал дополнительного противопожарного оборудования, он требовал иного взгляда на подотчетные мэрии структуры, вызвал к необходимости преодолеть существующие структурные ограничения. Ведь заседающий в городской ратуше центральный аппарат мэрии имеет в подчинении огромную вертикально структурированную организацию со штатом порядка 150 000 человек²⁰. Подобно большинству госструктур, правительство Нью-Йорка выстроено по бюрократическому принципу, включает порядка сорока управлений, отвечающих за работу подотчетных ему служб строго по своему направлению – от пожарной охраны до культурных мероприятий и от генплана города до образования. И большинство этих столь разнородных управлений никак не зависели друг от друга – ни по духу, ни функционально.

Информационное взаимодействие между различными службами и подразделениями, мягко говоря, оставляло желать лучшего. Управление пожарной охраны служит хорошей иллюстрацией: работа пожарных всегда вызывала у жителей Нью-Йорка глубокое уважение и трепетное почтение, а после героизма, проявленного пожарными расчетами при террористической атаке на Всемирный торговый центр в 2001 году, – и подавно. Но и противопожарная служба, как выяснилось, работала сама по себе, в отрыве от других служб и подразделений. Вплоть до того, что многочисленные бригады экстренных служб, устремившиеся в сентябре 2001 года к башням Всемирного торгового центра, внезапно обнаружили, что их рации и переговорные устройства работают на разных частотах, что не позволяет пожар-

¹⁵ Майкл Рубенс Блумберг (англ. Michael Rubens Bloomberg, р. 1942) – бизнесмен, учредитель и владелец информационно-аналитического агентства Bloomberg. В период с 1 января 2002 года по 31 декабря 2013 года – мэр г. Нью-Йорка (108-й по счету). По состоянию на 2016 год занимает восьмое место в списке богатейших людей планеты по версии *Forbes* с состоянием в 44,7 млрд долларов.

¹⁶ Статистика пожарной службы Нью-Йорка, показатели эффективности.

¹⁷ Пресс-релиз администрации Нью-Йорка, Bloomberg and Fire Commissioner Cassano Announce 2012 Sets All-Time Record for Fewest Fire Fatalities in New York City History, January 2, 2013.

¹⁸ Benjamin Lesser and Brian Kates, Hidden Deathtraps: After Flushing Fire and 200k Complaints, Divided Apartments Still Run Rampant, *New York Daily News*, November 14, 2009.

¹⁹ Данные из презентаций правительства Нью-Йорка и Майка Флауэрса.

²⁰ Top 25 Employers in New York City in 2013, *Crain's New York Business*, March 21, 2014.

ным, полиции и «скорой» настроиться на какой-либо общий канал связи²¹. Просто никто этого раньше не замечал именно по причине полной организационной разобщенности этих структур.

А что, если снести перегородки между этими узкоспециализированными функционально-структурными подразделениями? – задались вопросом Флауэрс и Файнблатт. Не поможет ли это выработать согласованный подход к проблеме обеспечения пожарной безопасности? Не позволит ли *обрушение* привычных узкофункциональных барьеров по-новому взглянуть на проблему огненных ловушек и, в конечном итоге, научиться спасать людей от гибели в них? Идея была новаторская и, на первый взгляд, настолько чуждая духу и культуре городского совета, что Файнблатт и Флауэрс поначалу предпочли свой проект не афишировать, а даже наоборот – засекретить, окрестив его «скунсовым цехом» в честь одноименного опытно-конструкторского бюро авиастроительной корпорации Lockheed, некогда организованного для секретного проектирования военных самолетов²².

И через считанные месяцы после гибели семьи Гарсиа работа «скунсового цеха» принесла первые плоды – и плоды удивительные. Флауэрс и Файнблатт сделали открытие, что одно только признание факта наличия проблемы разобщенности и необходимости ее устранения способно принести большую пользу. И не только в плане обеспечения пожарной безопасности, но практически в любой области.

О том, что ему уготована слава победителя организационной разобщенности, Майк Флауэрс до поры до времени и не догадывался. На этот путь Майк впервые ступил в невероятно далеком Ираке. А до этого, в девяностых годах, этот жизнерадостный здоровяк родом из Филадельфии и юрист по образованию успел поработать государственным обвинителем в прокуратуре Манхэттена²³. Такая роль была Флауэрсу как нельзя более к лицу: залысиной и скорострельностью речи он чем-то напоминал Тони Сопрано в исполнении Джеймса Гандольфини²⁴, правда, был постройнее и пообходительнее.

За несколько лет ежедневные судебные дразги на Манхэттене ему надоели, и Майк перебрался в Вашингтон, на высокооплачиваемую работу в частной юридической фирме. Довольно скоро, однако, ему наскучило и корпоративное право, и последовал очередной крутой поворот: Флауэрс завербовался на работу в послевоенном Ираке, на посту государственного обвинителя от американской военной прокуратуры, которая через год после захвата страны армией США затеяла судебные процессы над высокопоставленными чиновниками свергнутого режима Саддама Хусейна. Одним из первых его заданий стал розыск по всему Багдаду свидетелей обвинения и их доставка в распоряжение военно-полевого суда для дачи свидетельских показаний против Хусейна и его приспешников.

Работа была не из легких, тем более что уличное движение по Багдаду то и дело застопоривалось из-за начиненных взрывчаткой автомашин или проверок на блокпостах. «Явственно ощущалось тогда, что там все еще зона военных действий, – вспоминает Флауэрс, – и мне через нее раз за разом приходилось пробираться для доставки свидетелей в суд и обратно. Проблематично было перевозить местных туда-сюда и не попасть рано или

²¹ Paul Davidson, Compatible Radio Systems Would Cost Billions, *USA Today*, December 28, 2005.

²² Созданная в 1943 году секретная группа перспективных проектных разработок компании Lockheed получила поначалу неофициальное, а затем и полуофициальное название «Скунсовый цех» (англ. Skunk works), по одним сведениям – из-за любви работавших там инженеров-конструкторов к одноименному газетному комиксу времен сухого закона про секретное производство самогона из скунсов, по другим – из-за соседства с дурно пахнущим химзаводом. Впоследствии «скунсовыми цехами» в США стали называть любые засекреченные проекты, а «скунсами» – участников таких проектов.

²³ Big Data in the Big Apple, *Slate*, March 6, 2013.

²⁴ Джеймс Джозеф Гандольфини (англ. James Joseph Gandolfni, 1961–2013) – американский актер, лауреат трех премий «Эмми» и «Золотого глобуса» (1999) за роль Тони Сопрано, главаря мафии штата Нью-Джерси в сериале «Клан Сопрано» (англ. The Sopranos, HBO, 1999–2007).

поздно под обстрел». Сначала Флауэрс мирился с такой непредсказуемостью. Но однажды разговорился с молодым морским пехотинцем и узнал от него, что в Багдаде параллельно проводится инновационное исследование силами военных специалистов из конторы с труднопроизносимым названием «Объединенная организация по борьбе с самодельными взрывными устройствами» (Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization, сокращенно – JIEDDO). Эта инициативная группа собирала и обобщала данные о транспортных потоках и сопоставляла их с аналитическими данными о местах взрывов на дорогах. Оказывается, раньше никто сравнительным анализом двух таких массивов данных не занимался. Теперь же, прибегнув к этому методу, выявили наглядную закономерность: перед взрывом заминированной машины дорожное движение в соответствующем квартале города замирает. Узнав об этом, Флауэрс стал, во-первых, следить за данными JIEDDO и объезжать стороной потенциальные очаги насилия, а во-вторых, избегать подозрительно свободных от транспортных потоков улиц, чтобы *не* подвергать себя и свидетелей ненужному риску. «Подозреваю, что там продолжала действовать местная контрразведка, предупреждавшая жителей о готовящихся терактах, – поделился своими тогдашними наблюдениями Флауэрс. – Но, если честно, причина меня мало волновала тогда. Мне просто важно было знать, во вторник или, скажем, в среду будет безопаснее доставить свидетелей». Во всяком случае, урок был простым, но крайне полезным: сопоставление внешне никак не связанных между собой данных иногда окупается сторицей.

В 2009 году Флауэрс вернулся в Вашингтон и приступил к работе в сенатской комиссии по расследованию причин финансового кризиса 2008 года. Вскоре, однако, ему поступило официальное предложение из мэрии Нью-Йорка возглавить расследование финансовых махинаций в городе. Флауэрс отнесся к нему с опаской, уж больно ему не хотелось увязать в трясине бесконечной волокиты, сопряженной с любыми финансовыми реформами. Вот он и выдвинул встречное предложение: на переезд в Нью-Йорк он согласен лишь при условии, что ему дадут возможность вести расследование с использованием новых методов и приемов обработки и взаимной увязки данных, которые он подглядел у военных специалистов в Ираке. «По образованию я юрист, а не спец по математической статистике, но багдадский опыт научил меня правильно работать с данными, – объясняет он. – А Нью-Йорк – целый кладезь информации, там собирают данные *вообще обо всем*: о выписанных дорожных штрафах, нарушениях строительных норм, налоговых залогах, да чего там только нет! Вот я и шел, что, имея доступ к столь огромным массивам данных, можно принципиально по-новому подойти к расследованию махинаций. А отсюда всего один шаг до использования совокупности этой информации не только для конкретного расследования, но и во всех городских делах».

По времени все для Флауэrsa сложилось идеально. Избранный на заре тысячелетия мэром Майкл Блумберг был ранее финансистом, а затем предпринимателем, да еще и создателем ведущей компании – поставщика финансовых данных. На пост он заступил с твердым намерением реорганизовать работу мэрии, и были у него в связи с этим две навязчивые идеи. Во-первых, его интересовало управление информационными потоками в масштабах организации; точнее – причины *плохого* управления ими. «Если вы не можете чего-то измерить, то не сможете этим и управлять» было одним из его любимых высказываний²⁵. А второй навязчивой идеей являлось разрушение внутриорганизационных барьеров, преодоление пресловутого эффекта «шахты»: он был убежден в оптимальности открытой планировки офисного пространства, буквально принуждающей сотрудников к взаимодействию. Для правительственных учреждений такая планировка нетипична, а для нью-йоркской ратуши 1812

²⁵ См. сообщения Майкла Блумберга в Twitter (www.twitter.com); а также его речь на церемонии вручения дипломов в частном исследовательском университете Джонса Хопкинса, 2010.

года постройки, старейшего муниципального здания Америки²⁶, – и подавно. Исторический интерьер ратуши состоял из десятков тесных кабинетов за толстыми стенами и отделанного мрамором колонного зала. Въехав в ратушу, Блумберг первым делом выдворил чиновников из их мраморных кроличьих клеток в единственное по-настоящему просторное помещение – бывший зал заседаний. Расставил канцелярские столы прямо под картинами маслом и статуями, но создал-таки офис открытой планировки и назвал его «загоном». «Столы у всех были одинаковые, компьютеры одинаковые, – рассказывает Роберт Стил²⁷, заместитель Блумберга. – И сам мэр сидит посередине, наравне со всеми».

Блумберг пытался применять те же принципы устранения синдрома «шахты» и в более широком смысле. В частности, заявлял, что различным управлениям нужно наладить значительно более плотную совместную работу, чем было раньше, и сломать устоявшиеся десятилетиями барьеры. Блумберг настолько решительно обозначил свой курс на коренные изменения, что даже назначил своим заместителем по оперативным вопросам Стивена Голдсмита, человека не из Нью-Йорка. До переезда в Нью-Йорк Голдсмит являлся мэром Индианаполиса, где снискал себе шумную славу капитальной структурно-функциональной перестройкой работы городской администрации, позволившей сломать барьеры между подразделениями и оптимизировать работу всего городского хозяйства. Блумберг горел желанием воспроизвести этот опыт в Нью-Йорке.

Однако Голдсмит быстро убедился, что Нью-Йорк – не Индианаполис и на быстрое победоносное шествие революции здесь рассчитывать не приходится. Переставить офисную мебель в «загон» – это одно. А вот убедить чиновников изменить своим бюрократическим привычкам – это уже совсем другой фокус. «Профсоюзы в Нью-Йорке имеют реальную силу и желание защищать всех и каждого, – пояснил Голдсмит. – Город огромный. В правительстве Нью-Йорка 2500 категорий работников – да-да, 2500! – и каждая наглухо окопалась в своем бункере». Но если бы даже озвученные Блумбергом доводы в пользу его планов не сработали, никто в городской ратуше не усомнился бы, что от своей амбициозной линии мэр не отступится. Именно это было для Флауэrsa самым привлекательным, и в 2010 году он согласился поступить на службу в правительство Нью-Йорка в надежде поэкспериментировать.

Первая по-настоящему хорошая возможность апробировать некоторые свои идеи на практике представилась Флауэрсу как раз в свете пожара в доме 2321 по Проспект-авеню в Бронксе. Вскоре по прибытии Флауэрс опубликовал на сайте Craigslislist.org объявление о приеме на работу молодых специалистов по обработке массивов данных. Для правительства Нью-Йорка такой подход к подбору персонала был в диковинку. Флауэрс же быстро подобрал себе команду из недавних студентов, которую составили Бен Дин, Кэтрин Кван, Крис Коркоран и Лорен Талбот²⁸. «Мне нужны были именно недавние выпускники колледжей со знанием математической экономики, чтобы помочь мне взглянуть на все свежим взглядом», – говорит Флауэрс, разместивший своих «ребят» (как он их прозвал) непосредственно при электронном архиве мэрии.

Через несколько дней после пожара, повлекшего гибель семьи Гарсиа, Флауэрс попросил свою команду изучить все имеющиеся в городской базе данные о причинах возникновения пожаров и сопутствующих факторах риска. Ему важно было посмотреть, не упущена ли какая возможность для прогнозирования места и времени возможных возгораний. На первый взгляд, очевидного ответа на этот вопрос не было. Управление пожарной охраны распо-

²⁶ Michael M. Grynbaum, The Reporters of City Hall Return to Their Old Perch, *New York Times*, May 24, 2012.

²⁷ Роберт Стил (англ. Robert K. Steel, р. 1951) – американский бизнесмен и финансист. С июня 2010 года по январь 2014 года – первый заместитель мэра Нью-Йорка по вопросам экономического развития и строительства.

²⁸ Конференция организации Code for America 2012, выступление Майка Флауэrsa, первый день, 4 октября, 2012.

лагало обширной информацией о причинах возникновения предыдущих пожаров, а также журналами регистрации сигналов о незаконной перестройке и перепланировке жилого фонда, поступавших по горячей линии 311, выделенной для приема жалоб от населения. Но вот что странно: большинство жалоб на незаконную перепланировку исходило из Нижнего Манхэттена, а там и пожары случались нечасто, да и подтвержденных фактов незаконной перепланировки было не так уж и много по сравнению с другими районами. И то и другое происходило чаще ближе к окраинам – в Бронксе и Куинсе. Судя по всему, многие бедные иммигранты (типа семьи Гарсиа) просто боялись лишний раз связываться с властями и сообщать о проблемах. Так что по звонкам на номер 311 прогнозировать пожары бесполезно.

Нет ли какого-то более надежного способа предугадывать места возникновения пожаров? А не поискать ли другие источники данных *за пределами* Управления пожарной охраны? – задумался Флауэрс и попросил своих ребят оторваться от компьютеров и «покататься» несколько дней по городу с инспекторами патрульной службы, полиции, пожарного, жилищного и строительного надзора и вместе с ними задаться вопросами, каковы основные признаки пожароопасности и как их распознать.

Поначалу многие инспектора относились к «ребятам» с недоверием. Управление пожарной охраны Нью-Йорка, например, гордится своей долгой, славной историей, и тамошние инспектора недолюбливают посторонних, лезущих в их дела. На мэрию там привыкли смотреть свысока; наплодили правил, ограничивающих функции жилищной инспекции выявлением строго очерченного круга нарушений и проблем, а контроль соблюдения требований пожарной безопасности оставили всецело в ведении пожарного надзора. Но Флауэрс твердо решил эти барьеры сломать, а из своего багдадского опыта он вынес твердое убеждение, что для понимания сути проблемы не обойтись без прямого наблюдения процессов, разворачивающихся в реальной жизни. Ведь жизненные реалии не разложишь по аккуратным коробочкам теоретических схем, не рассмотришь из окна кабинета, не смоделируешь при помощи компьютерных программ; тут нужно желание всматриваться и вслушиваться в происходящее в окружающем мире – и переосмысливать свои гипотезы и предположения.

Вот он и дал своим ребятам строгий наказ: вести себя тише воды, ниже травы, но держать глаз и ухо остро – и не упускать ничего, что могло бы подсказать полезное решение, как прогнозировать пожары. «Мы внимательно выслушивали пожарных, полицейских, инспекторов строительного надзора, управления по охране и развитию жилищного фонда, управления водоснабжения. Вопрос всем задавался один и тот же: „Вот вы прибываете на объект – и сразу видно, что это трущоба, бывает так? И по каким ключевым признакам это видно?“ И мы слушали, слушали и слушали их ответы...» – И постепенно вырисовалась закономерность. Самыми пожароопасными, как удалось выяснить ребятам, оказались жилые дома, возведенные до 1938 года, когда в Нью-Йорке были ужесточены строительные нормы и правила. Расположены они обычно в беднейших кварталах, часто относятся к арестованному недвижимому имуществу просрочивших ипотечные кредиты домовладельцев, а также являются рассадником всевозможных грызунов и паразитов, на что регулярно жалуются жители соседних домов²⁹.

Соответственно, ребята Флауэрса принялись поднимать данные по такого рода вопросам. Оказалось, что дело это на удивление непростое. Это в теории Нью-Йорк – золотая жила для любителей всевозможной статистики, поскольку там сорок с лишним управлений и служб напрямую подчинены мэрии и десятилетиями отчитываются перед ней о проделанной работе, сообщая, в частности, детальные цифровые показатели. Чиновники мэрии так гордились этими залежами данных, что Блумберг, когда он согнал их всех в один большой

²⁹ Thor Olavsrud, How Big Data Saves Lives in New York City, CIO, October 25, 2012.

загон, распорядился развесить по стенам – прямо между историческими картинами маслом – плазменные панели для отображения столь любимых здешними обитателями статистических показателей. Но вот незадача: нужная информация хранилась в десятках разрозненных баз данных, причем они велись отдельно не только каждым управлением, но и каждым структурным подразделением! Цифры оказались настолько же фрагментированными, как и человеческие ресурсы.

По базе данных учета поступлений налогов на землепользование PLUTO³⁰ ребята составили выборку из 640 000 малоэтажных нью-йоркских домов, в каждом из которых, по регистрационным данным мэрии, проживало от одной до трех семей. Из-за причудливости законов города Нью-Йорка Управление пожарной охраны отвечало за проверку противопожарной безопасности примерно половины из них; вторую половину контролировало Управление жилищного строительства. Ребятам, однако, удалось поднять из архивов обоих управлений (опять же отдельных!) все данные и о пожарах в жилых домах, и о поступивших жалобах на незаконные перепланировки. Кроме того, они выудили из Финансового управления и Следственного управления (первое занималось налогами, второе – финансовыми махинациями) информацию о ранее выявленных невыплатах налогов и ипотечных кредитов и сверили ее с полученным из Управления жилищного строительства списком жилых домов, построенных до 1938 года. Наконец, данные из всех источников были ими сведены в единый массив и подвергнуты статистической обработке. Постепенно стала вырисовываться закономерность. По адресам, где присутствовали все четыре фактора риска одновременно, и пожары и несанкционированные перепланировки случались с пугающей частотой, *вне зависимости от того, поступали на эти дома жалобы или нет*. Иными словами, дома, являющиеся потенциальными огненными ловушками для своих жильцов, нужно выявлять не по сигналам на горячую линию 311 и не по письменным жалобам на безобразное противопожарное состояние и антисанитарию. Неблагополучные адреса узнаваемы по сочетанию четырех характерных, хотя и разнородных признаков: просроченная ипотека; нарушение строительных норм и правил; старая застройка; общая бедность квартала, определяемая по совокупности всех ее проявлений.

С этими данными Флауэрс, заручившись поддержкой Голдсмита, отправился к инспекторам Управления жилищного строительства и попросил провести адресную проверку выявленных домов, построенных с нарушением строительных норм и правил и, в целом, неблагополучных по совокупности проанализированных данных. «Поначалу идея им совсем не понравилась, нас просто называли чокнутыми, – вспоминает Флауэрс. – Но все-таки Управление жилищного строительства удалось взять измором, и инспектора отправились проверять адреса по нашим спискам». Результаты ошеломили. Традиционно по результатам проверок реальные проблемы у них выявлялись лишь по 13 % адресов. По новому методу нарушения были обнаружены в 70 % случаев³¹. Как по мановению волшебной палочки – и без дополнительных затрат – эффективность проверок соблюдения норм противопожарной безопасности выросла в *четыре* раза.

Может, это случайно так подфартило? Ребята испытали тот же прием на многоквартирных домах. С первого раза ничего путного не вышло. Тогда Флауэрс снова отрядил часть молодых исследователей в совместные разъезды с инспекторами для разведки дополнительных данных на местах: чем же таким особенным большие дома отличаются от небольших? Дни шли, а ключа к разгадке все не находилось. И вдруг один из неугомонных искателей данных случайно услышал мимолетно обороненную бывалым инспектором реплику отно-

³⁰ Данные PLUTO см.: <http://www.nyc.gov/html/dcp/html/bytes/applbyte.shtml>

³¹ Kenneth Cukier and Viktor Mayer-Schoenberger, The Rise of Big Data, Foreign Affairs, May 1, 2013. См. также: Cukier and Mayer-Schoenberger, Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think (Eamon Dolan: Mariner, 2014).

сительно большого жилого дома, к которому они подъехали: «Здесь точно все в порядке, по кладке видно!» Компьютерщик переспросил, какое отношение к делу имеет кирпичная кладка. Инспектор объяснил, что за долгие годы убедился: домовладельцы, не скупящиеся на новые кирпичи для латания кладки, не терпят и пожароопасных непорядков. Ребята сразу взяли след – и подняли кое-какие данные по поставкам кирпича по всему Нью-Йорку (нашлась и такая залежь в бездонных архивах нью-йоркской бюрократии). Дополнив ими карту статистики пожаров, они сразу же убедились в правильности своей догадки. Сами по себе данные о поставках кирпича ничего не раскрывали, а вот в сочетании с другими исходными данными они производили просто-таки взрывной эффект.

После этого найденный подход стал широко применяться, а горизонтальные связи выстраиваться и в других сферах. Хорошей иллюстрацией служит пример с незаконным оборотом сигарет. Контрабанду табачных изделий в Нью-Йорке не могли побороть десятилетиями, поскольку нью-йоркские цены на них были вдвое выше, чем в той же Виргинии (из-за более высокой ставки акцизного налога), а на 14 000 киосков с лицензиями на право продажи табачных изделий приходилось всего пятьдесят шерифов, призванных контролировать их торговлю³². Для резкого повышения раскрываемости команде Флауэрс хватило перекрестной сверки списка киосков с табачными лицензиями и данных о налоговых мошенничествах. Аналогичный фокус был проделан и для выявления точек незаконной безрецептурной продажи оксикодона, сильного обезболивающего, пользующегося популярностью у наркоманов. Аптек в городе тысячи, и обычными выборочными проверками незаконную продажу сильнодействующего препарата без рецепта было не обнаружить. Однако, сведя воедино и сопоставив ранее разрозненные базы данных, команда Флауэрс определила, что всего на один процент аптек приходится 24 % компенсационных выплат за отпуск оксикодона по рецептам в рамках покрытия расходов населения на лекарства по государственной программе Medicaid³³. Раскрываемость резко пошла в гору.

Ребятки углубились даже в столь малоаппетитную проблему, как загрязнение городской канализации «желтым жиром»³⁴. В Нью-Йорке около 24 000 ресторанов, и большинство предлагает в том числе и блюда во фритюре. «Только представьте себе весь этот картофель-фри, роллы в тесте, да кучу всего!» – любил говаривать Флауэрс, указывая на свой животик. По закону нью-йоркским ресторанам полагалось сдавать отработанный жир на утилизацию, заключив для этого контракт с одной из уполномоченных компаний по вывозу отходов. На деле же многие привычно игнорировали этот закон и продолжали сливать отработанное масло в канализационные люки.

Власти годами ничего не могли поделать с этим беззаконием, поскольку нарушители предусмотрительно занимались спуском желтого жира в городскую канализацию под покровом ночи. Но «скупсы» затребовали в отделе охраны окружающей среды данные о месторасположении засоров канализации желтым жиром и провели их сравнительный анализ с отдельно полученными данными об имеющихся у ресторанов лицензиях, налоговых поступлениях и даже случаях возгораний на кухнях. Были оперативно выявлены рестораны, *не имеющие* ни лицензии на самостоятельную утилизацию отходов, ни контракта с лицензированной компанией, которые и составили список потенциальных нарушителей. После этого ребята обратились еще в один отдел бюрократического аппарата мэрии, отвечавший за внед-

³² Интервью с Майком Флауэрсом, <http://radar.oreilly.com/2012/06/predictive-data-analytics-big-data-nyc.html>

³³ Alex Howard, Predictive Data Analytics in Saving Lives and Taxpayer Dollars in New York City, *Radar Online*, June 26, 2012; Mayor Moves Against Drugs, *Wall Street Journal*, December 13, 2011.

³⁴ Отработанное растительное масло с предприятий пищевой промышленности и общественного питания, сливаемое из фритюрниц и подлежащее утилизации и промышленной переработке (на мыло, косметику, кормовые добавки, биотопливо и т. п.).

рение на городском уровне практики переработки органических отходов в биодизельное топливо, и поинтересовались, не хотят ли они, совместно с санитарной, пожарной и технической инспекциями, убедить рестораторов прекратить засорять желтым жиром канализацию в ущерб себе вместо того, чтобы продавать ее за деньги сборщикам органического вторсырья для производства биотоплива. «Теперь инспектора, придя в ресторан по поводу выявленного факта сброса в городскую канализацию желтого жира, не врываются к владельцам с победным кличем: „Что, попались?! С вас 25 000 долларов штрафа!“ – вспоминал позже Флауэрс. – Нет, теперь они вежливо и доходчиво объясняют: „Не глупите лучше, а продавайте эту дрянь биодизельным компаниям! Это же целая отрасль у них теперь, и они этот желтый жир охотно *покупают* за живые деньги!“».

По правде говоря, преимущества слома «шахтной» психологии оказались настолько очевидны, что Флауэрсу оставалось только удивляться, почему до этого никто раньше не додумался. Ведь специалисты в области статистики годами используют сложнейшие методики формирования выборок данных, и им ли не знать о корреляциях и не уметь их отыскивать? Почему никто до сих пор не озаботился сопоставлением баз данных из разных источников? Впрочем, ответ на свой вопрос Флауэрс знал еще до того, как сам его задал: система управления Нью-Йорком уродливо расчленена на множество автономных, узкопрофильных структур, выстроенных параллельно друг другу, как орудия в артиллерийской батарее, а в результате люди в упор не видят проблем и возможностей прямо у себя под носом. Иными словами, история скунсодельни – это ведь на самом деле не рассказ о статистике. Это поучительная повесть о том, как мы организуем наш мир: как структурируем данные, как выстраиваем функциональные подразделения, в какие рамки втискиваем собственную жизнь и собственное сознание. «Здесь все как-то фрагментировано. Трудно собрать все воедино. Вот когда получится, и результаты будут куда лучше... – заметил когда-то Флауэрс и подытожил: – Почему-то мало что получается – и все тут. Осталось выяснить *причину!*»

Парадоксальность взаимосвязанного мира

История правительства Нью-Йорка отнюдь не уникальна. Напротив, окинув взглядом современный мир, понимаешь, что человеческое общество XXI века примечательно поразительной парадоксальностью. Многие аспекты нашей жизни наглядно свидетельствуют о наступлении эры беспрецедентной взаимосвязанности всего и вся в единую систему во всемирном масштабе. Следствием глобализации и технологического прогресса стали: молниеносное распространение новостей; объединение производителей, продавцов и потребителей в цифровые цепочки создания стоимости; а также быстрое распространение по всему миру идей (как полезных, так и вредных) и людей, пандемий и паник. Вот и выходит, что достаточно бывает малой встряски на биржевых торгах где-нибудь на задворках финансовых рынков, чтобы лавинообразно обрушилась вся мировая банковская система. Короче говоря, мы живем в мире, страдающем, по меткой формулировке экономиста Яна Голдина³⁵, «дефектом бабочки»: мировая финансово-экономическая система настолько плотно интегрирована, что в любой момент может тяжело пострадать от малейшего локального потрясения³⁶. При этом, по не менее меткому наблюдению главы Международного валютного фонда Кристин Лагард³⁷, «мир превратился в подобие пчелиного роя, где отдельных голосов в общем гуле не слышно. Безоглядная интеграция и всеобщая взаимосвязанность – определяющие приметы нашего времени»³⁸.

Но в то время как мир все более сплетается в единый организм, живем мы по-прежнему разрозненно. Многие крупные организации делятся на подразделения, каждое подразделение – на многочисленные отделы, отделы – на подотделы, и все они не склонны не то что к сотрудничеству, а к элементарному общению между собой. Люди часто живут в «гетто», изолированных друг от друга ментально и социально, разговаривают и сосуществуют исключительно с подобными себе. Во многих странах наблюдается резкая поляризация в политике. Профессии становятся все более узкоспециализированными, что отчасти объясняется все большим усложнением технологий, понятных теперь лишь горстке экспертов.

Можно использовать множество метафорических образов для описания этого чувства разобщенности: прибегают к таким эпитетам, как «гетто», «клетки», «кланы», «котлы», «ящики» и даже «дымоходы». Но для себя я нашла полезной метафору «шахта», как вариант трактовки английского существительного «*silos*». Слово «*silos*» этимологически восходит к древнегреческому существительному σῖλος – «зерновая яма»³⁹. Первоначальное значение сохранилось и до наших дней: в «Оксфордском словаре английского языка»⁴⁰ читаем, что «*silos*» – это «высокая башня или яма, используемая в сельском хозяйстве для хранения зерна»⁴¹. Однако в середине XX века западные военные приняли это мирное слово на вооружение и стали использовать его для обозначения шахт пусковых установок для стра-

³⁵ Ян Голдин (англ. Ian Goldin, р. 1955) – уроженец ЮАР, директор Оксфордской школы Мартина, профессор кафедры глобализации и развития Баллиол-колледжа при Оксфордском университете; в прошлом – замдиректора по развитию (2001–2003) и вице-президент (2003–2006) Всемирного банка.

³⁶ Ian Goldin and Mike Mariathasan, *The Butterfly Defect: How Globalization Creates Systemic Risks and What to Do About It* (Princeton: Princeton University Press, 2014).

³⁷ Кристин Мадлен Одетт Лагард (фр. Christine Madeleine Odette Lagarde, урожденная Лалуэтт [Lallouette], р. 1956) – директор-распорядитель Международного валютного фонда (с июля 2011 года); ранее – министр экономики и финансов Франции.

³⁸ <https://www.imf.org/external/np/speeches/2014/020314.htm>

³⁹ Оксфордский словарь английского языка (Oxford English Dictionary).

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Там же.

тегических ракет. Наконец, из профессионального военного жаргона понятие «шахты» было позаимствовано консультантами по управлению, придавшими ему еще один новый смысл: «система, процесс, отдел и т. п., работающие в изоляции от остальных» (по определению все того же «Оксфордского словаря»). Более того, в современном деловом английском активно используются и глагол «to silo» (дозировать, размещать в шахте), и прилагательное «siloized» (изолированный, разрозненный). Тут самое время сделать критически важное замечание, что слово «silo» может указывать не только на физические барьеры, например между подразделениями организации, но и на барьеры ментальные. Эффект «шахты» – это любое строгое разделение: функций, полномочий и представлений. Оно существует и в нашем сознании, и в социальных группах. Такие барьеры порождают фракционность. Их верные спутники – узость взглядов и косность мышления.

Но эта книга отнюдь не призывает к разрушению вертикально выстроенных разделенных структур. В ней не утверждается, что синдром «шахты» – одно сплошное зло, не предлагается ввести на него мораторий и тем более не содержится призыва к его абсолютному искоренению (хотя и посещает порою искушение призвать к чему-то подобному).

Напротив, начну я с обоснования неизбежной необходимости узкого функционала там, где речь идет об специализированных отделах, проектах и учреждениях. Причина очевидна: окружающий мир сегодня сложен настолько, что человечество не может обойтись без его структурирования, иначе он станет неуправляемым. Более того, возрастающие потоки данных, масштабы организаций и сложность технологий попросту принуждают любую организацию к столь же безостановочному росту и усложнению. А ощущения упорядоченности проще всего достигнуть, разложив идеи, людей и данные по отдельным пространственным, социальным и когнитивным ячейкам. Специализация и профессионализм не зря считаются двигателями прогресса. Ведь еще великий экономист XVIII столетия Адам Смит⁴² сделал наблюдение о социально-экономической пользе разделения труда⁴³. Без него хозяйствование делается неэффективным. Если бы 150 000 сотрудников правительства Нью-Йорка не были разведены по специализированным подразделениям, там царил бы полный хаос. Профессиональный пожарный расчет лучше справится с тушением огня и спасением людей, чем наспех сколоченная из первых встречных команда пожарных-любителей. Так что функциональное деление помогает нам упорядочивать мир, выстраивать нашу жизнь, экономику, институты. Кроме того, оно прививает чувство ответственности.

Но иногда разделение идет во вред. Узкоспециализированные подразделения могут враждовать между собой, нерационально расходовать ресурсы. Изолированные друг от друга управления, отделы и экспертные группы могут не находить общего языка, неохотно делиться друг с другом важной информацией и поэтому упускать из виду опаснейшие факторы риска. Фрагментация функций может приводить к образованию информационных «пробок» и удушению инноваций. Но главное и самое опасное: ограниченность мышления и узость видения, развивающиеся в условиях узкофункционального подхода, могут привести к глупейшим решениям.

В мире вокруг нас примеров таких глупостей полно. Одна из причин мирового финансового кризиса 2008 года, например, заключается в том, что мировая инвестиционно-банковская система настолько фрагментирована, что некому было окинуть ее единым взглядом и увидеть приближение грозы, обусловленной повсеместным аккумулярованием рисков. Огромные финансовые компании имели в своей структуре столь неимоверное количество

⁴² Адам Смит (*англ.* Adam Smith, 1723–1790) – шотландский экономист, философ-этик; один из основоположников современной экономической теории.

⁴³ *Adam Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Part 1* (Indianapolis: Liberty Fund, 1982) (from 1776 manuscript).

всевозможных обособленных подразделений, что директора банковских групп, например, не имели ни малейшего представления о делах собственных трейдеров. Но разве в одних только банках дело? Проблема гораздо шире. В 2010 году British Petroleum вынуждена была сообщить миру пренеприятное известие о взрыве нефтяной буровой платформы в Мексиканском заливе. Последовавший разлив нефти вызвал катастрофическое загрязнение океана и бурю гнева у экологов всего мира. Когда же следствие как следует разобралось в причинах случившегося, то вырисовалась до боли знакомая картина. British Petroleum – корпорация транснациональная и, как следствие, сверх всякой меры обремененная всевозможными бюрократическими вертикалями; при этом группы инженеров-технологов различных профилей варятся там каждая в собственном котле. Так вот и вышло, что техническая группа по мониторингу безопасности нефтепромыслов компании работала сама по себе, а инженеры нефтяной платформы на месторождении Макондо – сами по себе. Между собой они до катастрофы вообще никакой связи не поддерживали⁴⁴. Лучше поздно, чем никогда?

Весной 2014 года компания General Motors признала наличие серьезного дефекта замков зажигания, которыми комплектовались ранее выпущенные малолитражные легковые автомобили Chevrolet Cobalt и Pontiac G5, а именно: на полном ходу они могли в любой момент самопроизвольно переключиться в стояночный режим, то есть обесточить и заглушить двигатель и, для полноты ощущений, отключить реле срабатывания подушек безопасности. Компания также признала, что некоторые инженеры-электрики знали о дефекте с 2001 года, как знали и о том, что фактические затраты на его устранение составили бы меньше доллара в пересчете на одну машину. Но никто не потрудился организовать отзыв машин для замены дефектных контактов замков зажигания, а люди так и продолжали гибнуть в вызванных ими авариях, – и все лишь потому, что сообщенная наверх информация о «глючащих» замках зажигания затерялась где-то в недрах одной из неприметных бюрократических структур. Дальше – хуже: инженеры-разработчики замков зажигания работали практически вне всякого контакта с юридическим отделом, отвечающим за потенциальный ущерб репутации автопроизводителя. Иными словами, General Motors на поверку оказалась разобщена сверху донизу в том смысле, что у персонала там вовсе не было каких-либо внутренних стимулов к налаживанию взаимодействий между структурно-функциональными подразделениями. Подобно банкирам всего мира, подобно инженерам по технике безопасности British Petroleum каждая отдельно взятая группа профессионалов General Motors до последнего стояла на защите собственных групповых интересов – даже под угрозой непоправимого ущерба для компании в целом⁴⁵. «Нужно нам все-таки изыскать какой-то способ устранить эффект „шахты“», – жаловалась после публикации злополучного разоблачительного доклада Мэри Барра⁴⁶, только что назначенная на пост гендиректора⁴⁷.

Аналогичным образом, когда следствие стало докапываться до реальных причин утраты бдительности ЦРУ и прочими спецслужбами, проморгавшими в 2001 году подго-

⁴⁴ См. официальный отчет о разливе нефти Национальной комиссии по расследованию обстоятельств аварии на нефтяной платформе Deepwater Horizon и офшорному бурению, созданной по инициативе президента США Барака Обамы: Deep Water; the Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling. Report to the President, January 2011, <http://www.gpo.gov>; см. также: Peter Elkind and David Whitford with Doris Burke, BP: An Accident Waiting to Happen, *Fortune*, January 24, 2011, and Ed Crooks, US report spells out BP failures in Gulf, *Financial Times*, September 15, 2011.

⁴⁵ См. обличительный доклад эксперта, бывшего генерального прокурора США Антона Валукаса по поводу скандала вокруг GM: General Motors Company: Regarding Ignition Switch Recalls, May 29 2014, by // Anton R. Valukas, Jenner & Block LLC, <http://s3.documentcloud.org/documents/1183508/g-m-internal-investigation-report.pdf>

⁴⁶ Мэри Барра (англ. Mary Teresa Barra, урожденная Макела [Makela], р. 1961) – гендиректор и председатель правления компании General Motors (с января 2014 года), проработавшая в структуре компании всю жизнь и прошедшая все ступени карьерной лестницы, начиная с рядового инженера. Первая в истории женщина – руководитель крупной автомобилестроительной компании.

⁴⁷ См. выступление Мэри Барра перед сотрудниками 5 июня 2014 по поводу доклада Валукаса, <http://media.gm.com/media/us/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2014/Jun/06014-ignitionreport.html>

товку чудовищных терактов «Аль-Каиды»⁴⁸, выяснилось, что каждое управление каждой из спецслужб принципиально (!) не делилось добытыми данными даже со смежными управлениями собственной спецслужбы⁴⁹. Журналистское расследование причин катастрофического головотяпства при закупке информационно-технологических систем для нужд Национальной системы здравоохранения Великобритании в период с 2008 по 2011 год выявило, опять же, полнейшее отсутствие какого-либо согласования или консультаций между менеджерами информационных систем различных подразделений госзаказчика⁵⁰. История повторилась чуть ли не один в один в 2013 году в США, когда общественность рвала и метала по поводу сказочных «глюков» только что запущенного администрацией Барака Обамы официального сайта государственных программ социального медицинского страхования healthcare.gov. Хотя каждый из компьютерщиков, непосредственно занимавшихся разработкой портала и программного обеспечения для него, прекрасно понимал, что сайт еще не готов к приему и обработке заявок от посетителей в режиме реального времени, их голоса попросту не доходили до пропагандистов, развернувших рекламно-политическую кампанию вокруг него. И в Белом доме также были не в курсе технических проблем, да и не вникали в такие тонкости.

Однако один из самых поразительных и, увы, прискорбных примеров разобщенности породила запущенная администрацией Обамы в 2009 году программа помощи ипотечным заемщикам, пострадавшим от недавнего финансового кризиса. Концепция плана выглядела разумной: банкам предлагалось снизить процентную ставку и размер ежемесячного взноса в погашение ипотечного кредита для тех из бедствующих заемщиков, которые соответствуют определенным критериям (скажем, имеют работу). Но всю эту затею подстерегала трагическая ловушка: структура финансово-кредитных организаций оказались настолько фрагментирована, что отделы ипотечного кредитования, предложив заемщикам скидку с ежемесячного взноса в погашение кредита, чаще всего не удосуживались поставить об этом в известность отдел взыскания заложенного имущества. Последствия это имело чудовищные, а именно: находящееся в ипотечном залоге жилье заемщиков, с радостью принявших льготные условия отделов кредитования и исправно погашавших кредит на льготных условиях, нередко изымалось у них в пользу банка отделами взыскания, где ежемесячные недоимки считали злостным нарушением условий договоров кредитования заемщиками. Во всех подобных случаях инициатива Белого дома вместо предполагаемой *помощи* ипотечным заемщикам не принесла им ничего кроме вреда, и все из-за того же – из-за отсутствия горизонтальных коммуникаций между отдельными функциональными подразделениями банка. «Это был какой-то ужас, – объяснялся впоследствии ключевой советник Обамы по финансово-экономическим вопросам Остан Гулсби⁵¹. – Никто себе даже представить не мог такой разобщенности в банковских структурах! А она оказалась настолько непреодолимой, что вместо желаемого дала прямо противоположный результат. Полное безумие».

⁴⁸ «Аль-Каида» – запрещенная в России международная террористическая организация исламистов ваххабитского направления, взявшая на себя ответственность за террористические акты 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке.

⁴⁹ Сводный отчет Национальной комиссии по исследованию террористических атак в США, посвященный событиям 11 сентября, раздел Management, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-911REPORT/pdf/GPO-911REPORT.pdf>

⁵⁰ Denis Campbell, NHS Told to Abandon Delayed IT Project, *The Guardian*, September 21, 2011.

⁵¹ Остан Дин Гулсби (англ. Austan Dean Goolsbee, p. 1969) – американский экономист, профессор школы бизнеса имени Дэвида Бута при Чикагском университете. Председатель Совета экономических консультантов Белого дома (2010–2011).

Кормящиеся на ниве культуры

Так можно ли как-то избежать подобного «безумия» или, скорее даже, слепоты вследствие разобщенности, вызванной синдромом «шахты»? Эта книга дает однозначный ответ: да, можно.

На ее последующих страницах читатели найдут ряд историй, наглядно демонстрирующих изобилие как опасностей, так и возможностей, связанных с «шахтным» принципом построения организации, на примерах, почерпнутых из государственного, корпоративного и некоммерческого секторов. Повествование делится на две части. В первой части представлены три невыдуманные повести о людях и учреждениях, не сумевших справиться с разобщенностью и (пусть и немного по-разному, но в целом сходным образом) оказавшихся узниками структурной обособленности подразделений и «бункерного» мышления.

Глава 2 повествует о том, как некогда суперпопулярная компания Sony со временем настолько фрагментировалась, что безнадежно проиграла конкурентам в гонке технологических инноваций, из-за чего и пришла в упадок.

В главе 3 рассказывается об одном из крупнейших банков мира, швейцарском UBS, который оказался настолько структурно раздроблен с функционально-организационной точки зрения, что топ-менеджеры не слышали и не могли услышать тиканье бомбы с часовым механизмом, заложенной под здание его финансового благополучия недалекими трейдерами, оптом скупавшими ценные бумаги, обеспеченные ненадежными закладными с ипотечного рынка США.

В главе 4 объясняется, каким именно образом узость мышления и обособленность экономистов, работающих в таких местах, как Банк Англии и Федеральная резервная система США, помешали даже ярчайшим умам увидеть, что мировая финансовая система выходит из-под контроля, пока не грянул гром кризиса 2008 года. Во множестве областей профессиональной деятельности, в самых разнообразных учреждениях люди оказываются запертыми в не ими построенных, а доставшихся им по наследству «шахтах», и касается это не только организационной структуры, но и, что еще важнее, характера мышления. Профессиональный конфуз экономистов, не сумевших спрогнозировать кризис 2008 года, – лучшая иллюстрация этой тенденции.

Вторая часть книги оптимистичнее первой, поскольку повествует о попытках людей и учреждений преодолеть узость мышления и разрушить «шахтное» построение и организации, и жизни в целом.

Из главы 5 вы узнаете историю одного компьютерного профи из Чикаго, решившего коренным образом сменить направление своей карьеры и совершившего головокружительный прыжок через все профессиональные барьеры прямо в недра Департамента полиции Чикаго.

Глава 6 посвящена социальной сети Facebook и объясняет, как ей удалось избежать опасности превращения в очередной образец жестко структурированной компании благодаря захватывающему дух экспериментированию в области внутриорганизационной социальной инженерии. Этот рассказ можно считать отличным контрпримером повествованию о Sony, не в последнюю очередь по той причине, что сотрудники Facebook занялись экспериментами по демонтажу департаментализации у себя в организации *специально* для того, чтобы не повторить прискорбный путь Sony или других компаний-гигантов типа Microsoft.

В главе 7 объясняется, как врачи Кливлендской клиники, этого медицинского центра-гиганта, подошли к борьбе с проклятием «шахтного» принципа построения организации совсем с другой стороны, использовав весьма оригинальный тактический прием: врачам-специалистам было предложено вдумчиво осмыслить свое видение и классификацию

мира и предложить по несколько альтернативных таксономических моделей. В результате вместо бездумного согласия с общепринятой в медицине системой классификации каждый из этих врачей полностью перетряхнул свою собственную классификационную модель. В этом смысле глава 7 служит контрапунктом главы 4 (о горе-экономистах), поскольку и медиков, и экономистов, и вообще любое узкопрофессиональное сообщество преследует одна и та же проблема: будучи экспертами в своей узкой специализации, они *не задумываются* об общем устройстве мира и, соответственно, не имеют в голове собственной стройной, структурированной модели мироздания, а слепо полагаются на устоявшуюся в их профессии таксономию, которую считают априори безошибочной.

В главе 8 мы переложим руль на другой борт и пойдем новым галсом, чтобы ознакомиться с историей хедж-фонда Blue Mountain Capital, занимающегося не чем иным, как извлечением выгоды из ситуации, созданной жесткостью и централизованностью, свойственной их клиентам из инвестиционно-банковской сферы. Это уже прямая иллюстрация ключевых постулатов данной книги: узость мышления одного человека – шанс для другого; убытки одного учреждения – прибыль для другого. Короче, рассказ о Blue Mountain служит хорошим контрастом печальной истории UBS и других крупных банков и показывает, как люди, имеющие желание выработать общий взгляд на вещи, взглянуть на бесчисленное множество «шахт» отстраненно, могут получить большие преимущества перед конкурентами и извлечь из них выгоду. Вообще, борцам с разобщенностью свойственен инновационный подход. У них наметанный глаз на новые выгодные возможности для бизнеса. Так почему бы ушлым борцам с разобщенностью не делать на этом своем умении прибыльный бизнес?

Предлагаемые вниманию читателей истории не претендуют на исчерпывающее описание проблемы. Мне известно великое множество иных примеров, которые можно было бы с равным успехом выбрать в качестве иллюстраций опасностей и ловушек, таящихся в «шахтном» принципе построения управленческого процесса. Но я поместила в фокус внимания именно эти восемь конкретных историй, чтобы максимально спрямить ход повествования и упростить восприятие его сюжетной канвы. Важно подчеркнуть, однако, что ни одну из восьми рассказанных здесь историй не следует трактовать в качестве законченного примера стопроцентного «успеха» или «провала», поскольку в них, как в стоп-кадре, зафиксировано лишь текущее положение дел, а сами ситуации в реальной жизни продолжают развиваться. Опасности, сопряженные с внутриорганизационной разобщенностью, невозможно преодолеть раз и навсегда. Нескончаемая битва с эффектом «шахты» не имеет завершения хотя бы потому, что окружающий мир непрерывно меняется и толкает нас при этом в двух диаметрально противоположных направлениях. Чтобы функционировать во все усложняющемся мире, нам не обойтись без узкоспециализированных групп экспертов. Но *одновременно* нам нужно и связное, гибкое видение жизни. Чтобы совладать с эффектом «шахты», нужно двигаться вперед, искусно балансируя на тонкой грани между двумя этими противоположностями. Трудная задача.

Как с ней справиться? Для начала признать сам факт существования проблемы структурно-функциональной разобщенности и попытаться трезво осмыслить ее последствия. Анализ и обсуждение синдрома «шахты», по моему убеждению, следует вести в рамках моделей, предлагаемых социальной антропологией⁵². Казалось бы, это далеко не первая научная дисциплина, приходящая на ум, когда задумываешься о проблеме специализации в профессии, узкого функционала в организации и формирования менталитета личности. Напротив, авторы предыдущих исследований на эту тему, как правило, опирались на человеческий опыт и знания в двух совершенно иных областях: теории управления и организации,

⁵² Здесь и далее термины «социальная антропология», «культурная антропология» и «социальная культурология» (и производные от них понятия) используются, по сути, как взаимозаменяемые синонимы.

призванной оптимизировать работу наших учреждений, и/или психологии, занимающейся изучением разума и поведения человека. Однако эффект «шахты» – феномен прежде всего социально-культурологический.

Разобщенность возникает везде, где социальные группы и организации условливаются классифицировать мир и происходящее в нем строго определенным образом. Иногда такие системы классификации прописываются в явной форме. Например, в правительстве Нью-Йорка имеются четкая иерархия чиновников, формальная структура организации городских управлений и муниципальных служб и строго предписанный порядок взаимодействия между ними, включая субординацию в рамках установленной иерархии. Однако зачастую естественно используемые нами способы классификации мира *нигде* официально не определены и не закреплены. Они сложились как бы сами собой, выкристаллизовались из плотно слежавшихся многолетних отложений и наслоений правил, традиций и общепринятых норм – и впитаны нами из окружающей действительности как нечто само собой разумеющееся, часто без малейшей попытки их критического осмысления. Иными словами, мы склонны классифицировать мир, в его наиболее значимых проявлениях, по схемам, унаследованным нами от культуры, которая нас воспитала. И эти схемы живут в нас где-то на границе между сознательным и бессознательным, инстинктивным. Шаблонные представления о мире кажутся нам настолько же естественными, насколько «нормальной» представляется нам наша культура. До такой степени, что мы их вовсе перестаем замечать, а следом напрочь забываем и о том факте, что именно заложенные в нас формальные и неформальные системы классификации определяют нашу реакцию на события внешнего мира.

Культурная антропология, однако же, уже больше столетия занимается пристальным изучением вопросов формирования и эволюции подобных систем классификации. Дело в том, что антропологи давно поняли: процесс классификации является основополагающим для становления человеческой культуры; более того, культура любого человеческого сообщества, по сути, определяется совокупностью доминирующих в нем таксономических классификаций. Иногда антропологи изучают такие социокультурные кодексы на примерах обособленных от западного мира сообществ. Ведь, действительно, в современной популярной культуре наибольшей известностью пользуются именно антропологи – исследователи экзотических, с точки зрения современного западного человека, культур, в частности: Маргарет Мид (взросление и раннее начало свободной половой жизни на Самоа), Франц Боас (культура и обычаи эскимосов), Клод Леви-Стросс (мифы индейцев бассейна Амазонки), Клиффорд Гирц (ритуальные петушиные бои на острове Ява) и им подобные⁵³. Но отнюдь не все антропологи работают в таком отрыве от контекста западной цивилизации. Напротив, многие современные антропологи стремятся именно к познанию закономерностей формирования культурных кодексов в условиях современного индустриального и постиндустриального мира, определяющих коллективное самосознание человеческих сообществ XXI века. «Антропологов, согласен, можно назвать кормящимися на ниве культуры, но не в традиционном смысле, в котором принято употреблять это словосочетание, – считает британ-

⁵³ Маргарет Мид (*англ.* Margaret Mead, 1901–1978) – американский культурный антрополог, ученица Франца Боаса (*нем.* Franz Boas, 1858–1942), американского антрополога и лингвиста немецкого происхождения, «отца современной антропологии». // Клод Леви-Стросс (*фр.* Claude Lévi-Strauss, 1908–2009) – выдающийся французский этнолог, социолог, этнограф, философ и культуролог, основоположник структурной антропологии, автор теории инцеста как одной из концепций происхождения права и государства, исследователь систем родства, мифологии и фольклора. // Клиффорд Гирц (*англ.* Clifford James Geertz, 1926–2006) – американский антрополог и социолог, основоположник интерпретационной антропологии, занимающейся сравнительным анализом культур и их влиянием на человеческое восприятие. [2] Стивен Хью-Джонс (*англ.* Stephen Hugh-Jones, р. 1945) – ведущий научный сотрудник кафедры социальной антропологии и почетный член ученого совета Королевского колледжа Кембриджского университета; занимается исследованиями роли космологических представлений в системах мышления, структурно-лингвистической социологией, взаимоотношениями человека с животными и растениями, сравнительной антропологией Амазонии, Тибета и Бутана.

ский антрополог Стивен Хью-Джонс⁵⁴. – Для антропологов „культура“ – это не совокупность эстетических или интеллектуальных аспектов цивилизации; для нас это совокупность общепринятых идей, представлений и практических норм, сложившихся в том или ином человеческом сообществе»⁵⁵. В этом смысле культурная антропология – это наука, позволяющая пролить свет на то, как мы классифицируем мир и выстраиваем в своем сознании вертикаль дифференцированных структур.

Но прежде чем перейти к обещанным историям о том, как одни учреждения уступили, а другие взяли верх в борьбе за верховенство с собственными наглухо разграниченными иерархическими структурами, начнем с отступления от темы и совершим небольшой экскурс в историю. Глава 1 помогает понять, чем полезна антропология в плане осмысления современного мира и свойственного ему синдрома «шахты», на примере рассказа о жизненном пути французского социолога и антрополога Пьера Бурдьё⁵⁶. Главное в своей жизни исследование Бурдьё проводил в Алжире, на фоне ужасов гражданской войны [2]. Позже, однако, ученый сместил акцент своих исследований с этнологии на социальную антропологию и опубликовал ряд провокационных аналитических исследований различных социокультурных и политических аспектов жизни Франции и западного мира в целом. На первый взгляд, это напрямую не связано с обещанными мною рассказами о переусложненной организационной структуре современных учреждений (поэтому желающие сразу приступить к ознакомлению с историями успехов и неудач на фронтах борьбы организаций с внутренней структурной разобщенностью могут начать чтение с главы 2). Однако исследование Бурдьё хорошо иллюстрирует некоторые определяющие достоинства методов культурной антропологии, которые бывает полезно использовать в качестве лупы, даже если сами себя вы в качестве «антрополога» не позиционируете. Антропологический подход позволяет рассмотреть много внешне незаметных деталей даже (или особенно?) в таких местах, как система управления городским хозяйством (правительство Нью-Йорка), крупные коммерческие (UBS) и государственные (Банк Англии) банки, а также транснациональные корпорации (Sony).

⁵⁴ Гражданская война в Алжире между правительством и исламистскими группировками разгорелась в 1991 году и завершилась лишь в 2002 году поражением исламистов. Жертвами этого затяжного вооруженного противостояния стали, по различным оценкам, от 44 до 200 тысяч человек.

⁵⁵ Stephen Hugh-Jones, The Symbolic and the Real Cambridge University Lectures, Lent term 2005, http://www.alanmacfarlane.com/hugh_jones/abstract.htm

⁵⁶ Пьер Бурдьё (*фр.* Pierre Bourdieu, 1930–2002) – французский социолог, антрополог, этнолог, философ и политический публицист, один из наиболее влиятельных социологов XX века; большое внимание уделял изучению механизмов воспроизводства социальных иерархий.

Часть 1. Функциональные «шахты» и «бункерное» мышление

Глава 1. Нетанцующие

Как антропология позволяет обнаружить синдром «шахты»

Каждый установленный порядок имеет тенденцию к созданию абсолютно произвольной системы, которая кажется абсолютно естественной.

Пьер Бурдьё⁵⁷

Был темный зимний вечер 1959 года. В ярко освещенном зале крошечной деревушки в отдаленном уголке на юго-западе Франции, в Беарне, проходил рождественский бал. Десятки молодых мужчин и женщин танцевали любительский джайв⁵⁸ под музыку 1950-х. Женщины были одеты в широкие юбки, красиво обвивающие бедра в такт быстро сменяемым шагам, мужчины – в модные костюмы с укороченными пиджаками^{59:60}. В стороне от толпы стоял Пьер Бурдьё, француз лет тридцати с напряженным, сосредоточенным выражением лица. Он фотографировал веселящихся людей, подмечая особенно интересные моменты.

Бурдьё вырос в этой долине в семье крестьян и говорил на гасконском диалекте, непонятном для парижан, и поэтому чувствовал себя здесь как дома – но только отчасти. Двадцать лет назад Бурдьё, отличавшийся яркими способностями, получив стипендию, оставил деревню, чтобы продолжить обучение в элитном университете Парижа. Затем до начала научной карьеры он успел поучаствовать в жестокой Алжирской войне⁶¹.

Все это придавало Пьеру Бурдьё необычный статус «своего-чужого». Мир танцующих был хорошо известен ему, но будущий ученый уже не был творением исключительно этого маленького уютного мирка. Он легко представлял себе вселенную за пределами Беарна, представлял другие танцевальные вечера. И, наблюдая за происходящим немного отстраненным взглядом, он мог видеть то, чего не замечали его друзья. В центре зала, освещаемом ярким светом ламп, кружилась молодежь – единственное, что привлекало внимание жителей деревни, единственное, что они будут вспоминать годы спустя, ведь танцевальные залы созданы для *танца*. Но, как писал позже Бурдьё, «за пределами танцевальной зоны темной массой молчаливо стояла группа людей постарше. Это были мужчины в возрасте около тридцати лет, одетые в береты и немодные темные костюмы. Подталкиваемые искушением присоединиться к танцу, они двигались вперед, сужая пространство, отведенное для танцу-

⁵⁷ Pierre Bourdieu, *Outline of a theory of Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977).

⁵⁸ Джайв (англ. jive) – танец афроамериканского происхождения, появившийся в США // в начале 1940-х. Входит в латиноамериканскую программу бальных танцев.

⁵⁹ Bourdieu, Pierre. *The Bachelor's Ball: The Crisis of Peasant Society in Bearn*.

⁶⁰ Pierre Bourdieu, *the Bachelor's Ball: the Crisis of Peasant Society in Bearn* (Chicago: University of Chicago Press, 2008). Translated from *Le bal des celibataires* (Bourdieu: Edition de Sevil, 2002).

⁶¹ Алжирская война (1954–1962) – асимметричный военный конфликт между французской колониальной администрацией в Алжире и вооруженными группировками, выступающими за независимость Алжира от Франции. Несмотря на фактическое военное поражение алжирских повстанцев, конфликт завершился признанием Францией независимости Алжира. – Прим. ред.

ющих... но не танцевали»⁶². Никто *не смотрел* на ту часть зала, ее игнорировали. Но она все же существовала, как и сами танцующие. «Там собрались одни холостяки!» – заметил Бурдьё. Люди в зале каким-то образом разделились на два лагеря. Танцующие и *нетанцующие*.

Но почему возникло такое разделение? Бурдьё получил подсказку за несколько дней до этого вечера, встретившись со старым школьным другом. В какой-то момент мужчина достал старую довоенную фотографию, на которой были запечатлены их одноклассники, еще совсем дети. «Мой товарищ, который к тому времени стал клерком низшего звена в соседнем городе, прокомментировал [фотографию], безжалостно протянув: „Безнадежный холостяк!“, это касалось почти половины [изображенных на фотографии]»^{63, 64}, – писал Бурдьё. Его школьный друг не хотел никого оскорбить, это было простой констатацией факта. Многие мужчины в деревне не могли жениться, потому что стали непривлекательными – по крайней мере, по мнению местных женщин.

Эта проблема «непригодности для брака» привела к радикальным экономическим переменам. До начала XX века большинство семей в Беарне занимались фермерством, и их старшие сыновья, как правило, были самыми влиятельными и богатыми мужчинами, так как, по местной традиции, они наследовали фермы. Местные женщины считали сыновей-первенцев выгодными партиями, особенно по сравнению с младшими сыновьями, которым зачастую приходилось оставлять земли в поисках средств к существованию.

Но война сломала традиционный уклад жизни: сельское хозяйство Франции пришло в упадок, и мужчины, имеющие возможность оставить фермы, искали хорошо оплачиваемую работу в городе. В поисках работы в большие города стали перебираться и молодые женщины. Старшие сыновья, которые традиционно были привязаны к земле, остались не у дел.

В повседневной жизни жители деревни не говорили об этом. Но неформальная классификация неизменно проявлялась и подкреплялась рядом маленьких, казалось бы обыденных культурных символов, которые формировали естественный порядок вещей. Для жителей Беарна было очевидно, что джайв 1950-х годов, широкие юбки, тесные мужские костюмы были популярным городским явлением; умение танцевать сигнализировало о причастности к современному миру, а значит, и о том, что мужчина подходит для создания семьи.

Бурдьё интриговали не только *причины* подобного экономического сдвига, но и то, *почему* все с такой легкостью приняли эту систему классификации и негласные культурные нормы. Различие между подходящими и не подходящими для брака мужчинами – или людьми, которые умели или не умели танцевать джайв, – не было официально зафиксировано. Никто не вел публичные дебаты на эту тему. Во Франции 1950-х годов не было официальных правил, запрещающих фермерам исполнять джайв или учиться танцевальным шагам, покупать модные костюмы или просто веселиться на танцплощадке. Но каким-то образом эти мужчины сами поставили себе *запрет*: они добровольно отнесли себя к социальной категории людей, которые «не умеют танцевать». И последствия для этих мужчин были печальными. «Я думаю о старом школьном друге, которого отличало почти женское чувство такта и прекрасные манеры», – писал Бурдьё, отмечая, что его друг «написал мелом на воротах конюшни даты рождения своих кобыл и женские имена, которые он дал им» в качестве грустного протеста против статуса холостяка и одинокой жизни⁶⁵.

Так почему же мужчины не протестовали против столь трагичного положения? Почему просто не начали танцевать? И почему девушки не осознавали, что игнорируют поло-

⁶² Взято из исследования Бурдьё: La dimension de la domination économique, Etudes Rurales 113–114 (January-June 1989), p. 15–36. Использовано также в: Bourdieu, the Batchelor's Ball, p. v1–v11.

⁶³ Bourdieu, Pierre. Sketch for Self-Analysis.

⁶⁴ Pierre Bourdieu, Sketch for Self-Analysis (Boston: Polity, 2008), p. 63.

⁶⁵ Там же.

вину мужчин? Действительно, почему люди вообще принимают системы классификации, сложившиеся в их социальной среде, особенно если эти нормы и системы потенциально вредны?

Танцпол послевоенного Беарна далек от мэрии Блумберга как в географическом, так и в культурном смысле. У стратегий брачного выбора мало общего со стратегиями деятельности банков. Но при этом французские крестьяне и нью-йоркские чиновники неразрывно связаны. Эти два мира – а также и другие социальные системы, которые когда-либо изучали антропологи, – объединяет одна общая черта: тенденция к использованию формальных и неформальных систем классификации и культурных правил для разделения мира на изолированные группы.

Для формализации этого процесса служат установленные системы подчинения и четко прописанные правила. Но зачастую подобное разобщение становится результатом тысячи мельчайших, казалось бы не имеющих значения культурных традиций, правил, символов и сигналов, которые мы едва замечаем, потому что они очень глубоко укоренились в нашей среде и нашем менталитете. Культурные нормы настолько неразрывно впелись в нашу повседневную жизнь, а система классификации, которую мы используем, кажется нам столь естественной и неизменной, что мы редко подвергаем ее сомнению.

Присущий всем и каждому, процесс классификации является неотъемлемой частью жизни человека. Это одна из тех вещей, которые отличают нас от животных. Тому есть веская причина: ежедневно мы сталкиваемся с таким количеством трудностей, с которым наш мозг не мог бы справиться, если бы мы не создали определенный порядок, классифицируя мир по удобным фрагментам. Тривиальный, казалось бы, эксперимент с телефонными номерами помогает проиллюстрировать это.

В 1950-х годах Джордж Миллер⁶⁶, профессор психологии из Гарвардского университета, изучал функционирование кратковременной памяти телеграфистов и телефонистов. Исследование продемонстрировало, что человек, которому показали ряды цифр или букв, запоминает лишь ограниченный объем информации⁶⁷ в силу естественных пределов наших возможностей. Миллер полагал, что естественная граница лежит в диапазоне от пяти до девяти символьных знаков (*data points*), а средним значением является «магическое число семь». Позднее другие психологи предположили, что граничное значение приближается к четырем. Так или иначе, в заключении Миллера есть и важная оговорка: если мозг «учится» укрупнять единицы информации, объединяя ее в группы, как бы создавая ментальную картотеку, то человек сможет запомнить больше.

Итак, мы запоминаем числа, если представляем их как группы цифр, но не запоминаем, если для нас это просто непрерывные цифровые ряды. «Человек, который только начинает учить телеграфный код, слышит каждую точку и тире как отдельный элемент. [Но] вскоре он учится преобразовывать эти звуки в буквы... [затем] в слова, а это более крупные фрагменты данных, и [затем] он начинает воспринимать целые фразы⁶⁸, – объясняет Миллер. – Перекодировка – это крайне мощное оружие по увеличению количества информации, которую мы можем обрабатывать».

Подобное же правило применимо и к долговременной памяти. Психологи заметили, что наш мозг зачастую имеет дело с так называемыми мнемоническими приемами или ментальными маркерами (*mental markers*), благодаря которым мы группируем наши мысли и воспоминания по определенным темам, чтобы упростить запоминание. Это, так сказать, нев-

⁶⁶ Джордж Армитаж Миллер (англ. George Armitage Miller, 1920–2012) – американский психолог.

⁶⁷ George A. Miller, The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information *Psychological Review* 63 (2) (1956), p. 81–97.

⁶⁸ Там же.

рологический эквивалент создания тематических файлов в традиционных картотеках с цветными, легко заметными и запоминающимися ярлыками.

Иногда процесс группировки происходит сознательно. Но, по мнению психолога Даниэля Канемана, чаще всего человек делает это неосознанно⁶⁹. В любом случае группировка идей позволяет нам устанавливать порядок и организовывать наши мысли. «Нельзя думать или принимать решения и тем более создавать новые идеи... без использования ментальных моделей для упрощения ситуации, — заявляют консультанты по вопросам управления Люк де Брабандер⁷⁰ и Алан Айни⁷¹. — Невозможно иметь дело с множеством сложных аспектов реальной жизни, предварительно не разобрав их „по коробкам“»^{72:73}.

Однако потребность в систематизации мира обусловлена не только *внутренними* мыслительными процессами людей. Социальное взаимодействие также требует общих систем классификации. Этим, по сути, и является язык, а именно — соглашением, заключенным людьми по поводу того, как и какие звуки будут отражать те или иные сегменты мыслей.

Помимо вербальных средств общения, в организациях и социальных группах существуют и культурные нормы, определяющие использование пространства, взаимодействие людей друг с другом, поведение и мышление. Важной частью принятых социальных норм и, возможно, даже центральным элементом «культуры» является общепринятая совокупность идей о том, как систематизировать мир и создать в нем ощущение порядка. Так же, как наш мозг нуждается в систематизации представления об окружающем мире для того, чтобы мы могли думать, общества нуждаются в общей таксономии⁷⁴, чтобы функционировать.

В XVII веке французский философ Рене Декарт⁷⁵ заметил: «Я мыслю, следовательно, я существую» (или на латыни и на французском языке соответственно: «*cogito ergo sum*» и «*je pense, donc je suis*»)^{76:77}. Но в равной степени правдивым будет высказывание: «Я классифицирую, следовательно, я мыслю и являюсь социальным существом».

В то время как процесс классификации универсален, способ классификации таковым не является: различные общества используют множество различных систем классификации для организации представления о мире.

Они различаются даже по таким, казалось бы, универсальным вопросам, как природные явления. Теоретически люди должны видеть цвета одинаково. Мы все живем в одной вселенной с одним и тем же оптическим спектром, и у большинства из нас одинаковые

⁶⁹ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2013).

⁷⁰ Люк де Брабандер (*фр.* Luc de Brabandere, р. 1948) — профессор института École Centrale // Paris, старший советник компании The Boston Consulting Group.

⁷¹ Алан Айни (*англ.* Alan Iny) — сотрудник компании The Boston Consulting Group.

⁷² Де Брабандер Л., Айни А. *Думай в других форматах*. — М.: Эксмо, 2015.

⁷³ Luc de Brabandere and Alan Iny, *Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity* (New York: Random House, 2013).

⁷⁴ Таксономия (от *др.-греч.* τάξις — строй, порядок и νόμος — закон) — учение о принципах и практике классификации и систематизации. Впервые предложенный в 1813 году биологом, термин позднее стал использоваться для обозначения общей теории классификации и систематизации сложных систем как в биологии, так и в других областях знаний, в лингвистике, географии, геологии.

⁷⁵ Рене Декарт (*фр.* René Descartes, 1596–1650) — французский философ, математик, механик, физик и физиолог, создатель аналитической геометрии и современной алгебраической символики, автор метода радикального сомнения в философии, механицизма в физике, предтеча рефлексологии.

⁷⁶ Декарт Р. *Рассуждение о методе, чтобы верно направлять свой разум и отыскивать истину в науках*. — М.: Академический проект, 2011.

⁷⁷ René Descartes, *Discourse on Method and Meditations on First Philosophy*. Donald A. Cress, trans. (Indianapolis: Hackett, 1999).

зрочки (за исключением людей, страдающих дальтонизмом⁷⁸). Но на практике человеческие общества классифицируют цвета неодинаково.

На протяжении десятилетий антрополог Брент Берлин и лингвист Пол Кей⁷⁹ изучали то, как языки мира описывают цвета⁸⁰. Они обнаружили по меньшей мере семь различных подходов. Так, например, в Африке есть группы, которые делят мир всего на три цветовых сегмента (условно: красный, черный и белый), в то время как некоторые западные общества выделяют в пять раз больше категорий. Данное открытие подтолкнуло двух когнитивных антропологов⁸¹ – Кэролайн Истмен⁸² и Робина Картера (специалистов, анализирующих культуру и мышление) – к выводу, что хотя цветовой спектр объективно универсален, но то, как мы классифицируем цвета, – нет. «Цвет можно примерно представить в виде шкалы, на которой отражается излучение различных длин волн (оттенки цвета) и яркости, – пишут Истмен и Картер. – Каждому цвету соответствует участок этой шкалы, содержащий доминирующую длину волны, которая, как правило, определяет цветовой тон данного цвета. [Но] несмотря на то что восприятие доминирующей длины волны совпадает как между социокультурными сообществами, так и внутри сообществ, на границах [цветового диапазона] такого совпадения нет»⁸³.

Способы классификации других сторон мира природы также различаются. Птицы обитают почти во всех уголках планеты, но некоторые культуры относят птиц к животным и не выделяют их подвиды; в других же – ведется их подробная классификация. Например, английскому слову «seagull»⁸⁴ (наиболее многочисленный род птиц семейства чайковых) не так легко подобрать эквивалент на других языках.

Подобным же образом различные категории животных могут вызывать различные ассоциации в различных регионах. К примеру, Джаред Даймонд⁸⁵ наблюдал за тем, насколько по-разному в различных культурах мира формируется отношение к флоре и фауне. (Иногда Даймонд называет себя «экологическим антропологом», указывая на еще одну разновидность антропологии.) Например, ученый замечает, что в то время, как понятия «лошадь» во Франции или «кошка» в Китае ассоциируются с мясом, в Америке данные категории животных не относят к пригодным для употребления в пищу⁸⁶.

Классификации социальных отношений различаются еще больше. Стремление к продолжению рода универсально. Однако антропологи и лингвисты обнаружили, что суще-

⁷⁸ Дальтонизм, цветовая слепота – наследственная, реже приобретенная особенность зрения человека и приматов, выражающаяся в неспособности различать один или несколько цветов. Названа в честь Джона Дальтона, который впервые описал один из видов цветовой слепоты на основании собственных ощущений в 1794 году.

⁷⁹ Овертон Брент Берлин (англ. Overton Brent Berlin, р. 1936) – американский антрополог, наиболее известный своей работой с лингвистом Полом Кеем и этнобиологическим исследованием племени майя в штате Чьяпас, Мексика. // Пол Кей (англ. Paul Kay) – почетный профессор Калифорнийского университета в Беркли.

⁸⁰ Brent Berlin and Paul Kay, Basic Color Terms: Their Universality and Evolution (University of California Press, 1969).

⁸¹ Когнитивная антропология изучает структуры и организации различных культурных систем (а не сами по себе элементы культуры). При этом подразумевается, что у каждого народа система восприятия, мышления, поведения, эмоций – различна. – Прим. ред. [4] Кэролайн Истмен (англ. Caroline Eastman) – профессор Университета Южной Каролины.

⁸² Эрнест Андре Геллнер (англ. Ernest Gellner, 1925–1995) – английский философ и социальный антрополог, профессор философии, логики и научного метода Лондонской школы экономики Лондонского университета (1962–1984), профессор социальной антропологии Кембриджского университета (1984–1993), основатель и директор Центра по исследованию национализма при Центрально-Европейском университете в Будапеште (1993–1995).

⁸³ Caroline M. Eastman and Robin M. Carter, Anthropological Perspectives on Classification Systems, 1994. Eastman, C. (1994). 5th ASIS SIG/CR Classification Research Workshop, 69–78, doi:10.7152/acro.v5i1.13777

⁸⁴ В переводе на русский язык – «чайка».

⁸⁵ Джаред Даймонд (англ. Jared Diamond) – американский эволюционный биолог, физиолог, биогеограф и автор нескольких научно-популярных работ, тематика которых объединяет антропологию, биологию, лингвистику, генетику и историю.

⁸⁶ Jared Diamond, The World Until Yesterday: What Can We Learn from Traditional Societies? (New York: Penguin, 2013).

ствуется по меньшей мере шесть различных систем терминов родства в обществах по всему миру (в антропологии культуры они известны как «суданская», «гавайская», «эскимосская», «ирокезская», «омаха» и «кроу» системы).

Еще значительнее различия в том, как общества организуют пространство, распределяют домашние хлопоты, понимают обычаи, ведут экономическую деятельность или отсчет времени. В некоторых культурах за приготовление пищи отвечают исключительно женщины, это входит в сферу их обязанностей. Но в США приготовление барбекю на лужайке зачастую классифицируют как «мужское» занятие.

Аналогично в иудаизме святым днем считают субботу, у мусульман это пятница, в то время как в христианских культурах таким днем является воскресенье. Во многих не западных обществах, например в племенах бассейна реки Амазонки, не существует семидневной недели и тем более выходных. Так же и с танцами. Во многих обществах существуют национальные танцы. Однако в некоторых культурах танцы имеют ритуальное значение, в то время как в других они считаются мирским занятием и не носят никакой религиозной коннотации. В некоторых регионах мужчины не танцуют с женщинами, а в других культурах подразумевается, что мужчины и женщины должны танцевать вместе.

Но между этими столь различными ситуациями есть нечто общее: в зависимости от того, где и как люди танцуют, едят, готовят, организуют пространство и семейную жизнь, они полагают, что их способ поведения является «естественным», «нормальным» или «предопределенным». При этом они, как правило, полагают, что таковым не является то, как *другие* люди танцуют (или классифицируют мир).

Данное разнообразие иллюстрирует простой, но крайне важный вывод: модели поведения, которые мы используем для организации нашей жизнедеятельности, определяются социальными, а не биологическими факторами. И, как любое социальное явление, они поддаются анализу. Анализу, идея которого родилась у Пьера Бурдьё, одного из отцов современной антропологии, когда в далекий рождественский вечер он наблюдал за танцующими (и нетанцующими) в танцевальном зале Беарна.

Бурдьё никогда не стремился стать антропологом. Ранние годы жизни он провел, полагая, что лучший, если не единственный, способ познания мира – это изучение философии. Такой взгляд на свое будущее для молодого человека был вполне естественен, если вспомнить, что он жил в послевоенной Франции, во времена, когда необычайной популярностью пользовались идеи Жана-Поля Сартра⁸⁷. «Человек становится философом [в дальнейшем], если посвящает себя выстраиванию собственной самоидентификации как „философа“»⁸⁸, – пояснял Бурдьё. А Бурдьё жаждал самоидентификации. Он родился в 1930 году в Дангене, крошечной деревушке близ Беарна, его отец был издольщиком⁸⁹ и почтальоном в одном лице и так и не завершил образование. В одиннадцать лет Бурдьё получил стипендию на обучение в школе-пансионе в городе По – центре исторической области Беарн. Но годы, проведенные в пансионе, оказались крайне тяжелыми. Деревенский мальчишка в окружении богатых городских детей из По, Бурдьё чувствовал себя неполноценным. «Я думаю, что Флобер⁹⁰ был в чем-то прав, считая, что „тот, кто познал школу-пансион, узнал к двенадцати годам

⁸⁷ Жан-Поль Шарль Эмар Сартр (*фр.* Jean-Paul Charles Aymard Sartre, 1905–1980) – французский философ, представитель атеистического экзистенциализма (в 1952–1954 годах Сартр склонялся к марксизму; впрочем, и до этого позиционировал себя как человек левого толка), писатель, драматург и эссеист, педагог.

⁸⁸ Bourdieu, Sketch for Self-Analysis, p. 5.

⁸⁹ Издольщик – земледелец, платящий за аренду земли долей урожая.

⁹⁰ Гюстав Флобер (*фр.* Gustave Flaubert, 1821–1880) – французский прозаик-реалист, считающийся одним из крупнейших европейских писателей XIX века.

о жизни почти все⁹¹, – отмечал он. – Я жил [в школе-пансионе] в состоянии неизбывной ярости... зажатый между двумя мирами».

Пытаясь найти свое место среди сверстников, Бурдьё преуспевал в обучении и играл в регби с дикой страстью; этот вид спорта был безумно популярен на юго-востоке Франции. Но французское общество было крайне неоднородно и отличалось классовой расслоенностью: здесь людей разделяли на группы на основании множества едва уловимых сигналов, запечатленных в языке, поведении, культуре и отношениях. Бурдьё чувствовал себя чужаком и постоянно бунтовал против жесткой дисциплины.

«Старое здание [школы] XVII века, огромное и скучное, с необъятными коридорами, белыми вверху и зелеными внизу стенами и монументальными каменными лестницами... не оставляло тайного уголка для уединения, ни убежища, ни передышки, – вспоминал Бурдьё. – Взрослый человек, который пишет эти строки, не знает, как смог пережить ребенок, который жил в таких условиях, те страшные моменты отчаяния и гнева, как смог преодолеть он свою жажду мести»⁹².

В семнадцать лет Бурдьё спасается, получив право на стипендию, в элитной Высшей нормальной школе⁹³ в Париже, где начинает изучать философию. Закончив учебное заведение с высокими оценками, он присоединяется к исследовательской программе для аспирантов, чтобы изучать эпистемологию (или систему знаний) Мориса Мерло-Понти⁹⁴, французского мыслителя начала XX века, работающего в области феноменологии.

Но вскоре его жизнь неожиданным образом меняется. В 1955 году, в возрасте двадцати пяти лет, Бурдьё призвали на службу в армию.

Как правило, отличившиеся студенты служили в качестве офицеров в приятной сельской местности. Но во время призыва Бурдьё в южной французской провинции разразилась кровавая гражданская война. Французский Алжир находился под властью Франции более ста лет, но в 1954 году алжирские повстанцы потребовали независимости.

Бурдьё не стремился на фронт: как и многие представители французской интеллигенции, он испытывал отвращение к колониализму и был принципиальным противником Алжирской войны. Тем не менее его отправляют на фронт. «Я впервые оказался в Центре психологической помощи в Версале, следуя привилегированному маршруту для студентов Высшей нормальной школы, – поясняет он. – Но жаркие споры с вышестоящими офицерами, которые хотели видеть меня в *L'Algérie Française* [Французском Алжире]⁹⁵, привели к новому назначению»⁹⁶.

Летом 1955 года Бурдьё направляется на юг через Средиземное море в военную часть, «созданную невежами из Майенна и Нормандии и несколькими упрямыми»⁹⁷. На корабле он «напрасно пытался ознакомить солдат с определенными идеями», имеющими явный антивоенный характер. Но у солдат уже сложилось предвзятое мнение об Алжире, они усвоили взгляд на то, как нужно относиться к алжирцам. «Еще не оказавшись в Алжире, они приобрели и использовали словарный запас бытового расизма, повинувшись принятой в военной

⁹¹ Там же, 97.

⁹² Там же, 91.

⁹³ Высшая нормальная школа (*École normale supérieure*) – французское государственное учреждение в сфере высшего образования, в подчинении Министерства высшего образования и научных исследований Франции.

⁹⁴ Морис Мерло-Понти (*фр.* Maurice Merleau-Ponty, 1908–1961) – французский философ, один из представителей феноменологии и приверженец экзистенциализма.

⁹⁵ Французский Алжир – французская провинция на территории современного Алжира, существовала в 1830–1962 годах.

⁹⁶ Там же, 38.

⁹⁷ Там же.

среде норм», – сокрушался Бурдьё. До перевода в столицу Алжира он провел месяцы в изоляции в пустынном городе Орлеансвилль, защищая склад боеприпасов от партизанских атак.

Пока разгоралась война, Бурдьё использовал каждую свободную минуту, работая над докторской диссертацией в крошечной комнатухе алжирского гарнизона. Наука стала для него спасением от ужасов несправедливой войны. Но постепенно философия перестала удовлетворять его духовному поиску.

В изысканной, безопасной, интеллектуальной атмосфере Парижа Бурдьё полагал, как и многие молодые представители французской интеллигенции, что абстрактная философия таких мыслителей, как Сартр или Мерло-Понти, предлагает идеальный ключ к пониманию мира. Но в ужасных условиях алжирской войны мысль о том, что одна только абстрактная философия может объяснить реальную жизнь, оказалась смешной. В конце 1955 года восставшие алжирцы атаковали склады боеприпасов, убивали французских военных и мирных жителей. Французская армия отвечала жестокой тактикой: военные вторгались в дома, арестовывали тысячи людей по малейшему подозрению в принадлежности к бунтовщикам, пытали пленных, бомбили деревни и переселяли десятки тысяч людей из горных деревень в изолированные квазилагеря. Итак, Бурдьё сменил тему работы и решил написать книгу о реальной жизни в Алжире, а не о философии Мерло-Понти. «[Я хотел] рассказать жителям Франции... о том, что на самом деле происходит в стране, о которой они почти ничего не знали... чтобы быть полезным и, возможно, не допустить угрызений совести беспомощного свидетеля отвратительной войны»⁹⁸. И для этого он обратился к дисциплине, которая только начинала входить в моду благодаря работам французского ученого Клода Леви-Стросса. Это был мир антропологии.

Некоторым интерес Бурдьё к антропологии казался необъяснимым. Антропология считалась странной областью науки: ее предмет было трудно выделить и еще труднее объяснить его неспециалистам. Несмотря на то что термин «антропология» употреблялся многими классическими и неклассическими мыслителями, специальной философской дисциплины долгое время не существовало.

Слово «антропология» греческого происхождения (от *anthropos*, буквально означает «изучение человека»), и первое известное упоминание о попытках систематического изучения человеческой культуры находится в трудах греческого историка Геродота⁹⁹ в 450 году до н. э. Геродот писал о битвах между греками и персами и посвятил достаточно большую часть работы анализу культурных различий, которые он наблюдал, их сравнению и выделению отдельных социальных систем и стандартов поведения¹⁰⁰. В XVII и XVIII веках антропология возникает снова в связи с изучением Дэвидом Юмом¹⁰¹ «природы человека»¹⁰² и в XIX веке уже превращается в самостоятельную дисциплину.

⁹⁸ Там же, 40.

⁹⁹ Геродот Галикарнасский (около 484 г. до н. э. – около 425 г. до н. э.) – древнегреческий историк, автор первого сохранившегося полномасштабного исторического трактата – «Истории», – описывающего греко-персидские войны и обычаи многих современных ему народов. Как древнегреческая поэзия начинается для нас с Гомера, так практически историография – с Геродота; предшественников его называют логографами.

¹⁰⁰ Robert Layton, *An Introduction to Theory in Anthropology* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), p. 1.

¹⁰¹ Дэвид (Давид) Юм (англ. David Hume, 1711–1776) – шотландский философ, представитель эмпиризма, психологического атолизма, номинализма и скептицизма; по мнению ряда исследователей, агностик, предшественник второго позитивизма (эмпириокритицизма, махизма), экономист и историк, публицист, один из крупнейших деятелей шотландского Просвещения.

¹⁰² David Hume, *Treatise on Human Nature* (1738; U. S.: Create Space Independent Publishing, 2013).

«Антропология как философское направление начинает оформляться в начале второй половины XIX века, и его содержание определяют два фактора: учение Дарвина¹⁰³ и колониализм^{104»}¹⁰⁵, — отмечает антрополог Эрнест Геллнер¹⁰⁶. Элита XIX века в Европе и США ощущала потребность в понимании иноземцев, с которыми они встречались в Африке, Азии и Америке, — как правило, «понимание» означало установление контроля, взимание налогов или обращение в христианство — или все это вместе. Между тем появление идей Чарлза Дарвина об эволюции разожгло интерес и стимулировало увлеченные дебаты по вопросу о том, что значит быть человеком.

Точно так же, как биологи и зоологи занимались изучением законов эволюции животного мира, историков и социологов интересовало, каким образом «примитивные» люди много веков спустя смогли сформировать «прогрессивные» общества. Одно из направлений антропологии изучает физическую эволюцию людей — физическая антропология, наряду с которой выделяется социальная и культурная антропология. «Европейские и североамериканские завоеватели, осваивавшие огромные чужие пространства, которые населяли довольно просто организованные социальные группы, начинали естественным образом полагать, что они представляют собой некую форму машины времени, — отмечает Геллнер. — Антропология возникла из сильного любопытства к прошлому и *происхождению человека*»¹⁰⁷.

Одним из первых, кто стал работать в этом направлении, был Джеймс Фрэзер¹⁰⁸, представитель шотландской интеллигенции XIX века. Он собрал большой объем данных о мифах и легендах разных стран мира и проанализировал их в книге «Золотая ветвь»¹⁰⁹, предложив оригинальный взгляд на то, как человеческое сознание и культура прошли путь от «примитивного» до «цивилизованного». Сходный эволюционный подход использовали и другие антропологи.

На рубеже XIX столетия американский антрополог Франц Боас использовал эволюционный метод для изучения коренных американцев. Изначально карьера Боаса была связана с ботаникой, но во время путешествия по Арктике он был заинтригован культурой эскимосов, в частности тем, сколько названий снега существует в их обиходе, и в результате обратился к культурной антропологии. Объектом его изучения стала культура американских индейцев: Боас собирал и систематизировал артефакты и материалы об их обычаях и «примитивных» взглядах. Постепенно сформировалась неожиданная идея: возможно, мнение о том, что в социальном смысле люди всегда эволюционировали по единому пути, является ошибочным. Возможно, различные культуры следуют собственным путем эволюции.

Девятнадцатый век сменился двадцатым, и идея, опровергающая универсальность эволюции, начала приобретать сторонников: постепенно антропологи отказывались от предположений о том, что незападные культуры всегда были менее развитыми, чем культуры

¹⁰³ Дарвинизм — созданное Чарлзом Дарвином учение о происхождении и развитии видов животных и растений путем естественного отбора, о законах развития живой природы.

¹⁰⁴ Колониализм — система господства группы промышленно развитых стран (метрополий) над остальным миром в XVI–XX веках.

¹⁰⁵ Ernest Gellner, *The Concept of Kinship* (London: Blackwell, 1973), p. vii.

¹⁰⁶ Морис Блох (*англ.* Maurice Bloch, p. 1939) — британский антрополог.

¹⁰⁷ Там же, vii, viii.

¹⁰⁸ Джеймс Джордж Фрэзер (*англ.* Sir James George Frazer, 1854–1941) — британский религиовед, антрополог, этнолог, культуролог, фольклорист и историк религии, представитель классической английской социальной антропологии, внесший огромный вклад в изучение тотемизма, магии и трансформации религиозных верований на протяжении истории человечества.

¹⁰⁹ Фрэзер Д. Золотая ветвь. — М.: АСТ, 2010.

Европы и Америки. Оказалось, что они не всегда вписываются в исторические модели, где им отведена второстепенная роль.

Примером подобного концептуального сдвига являются опыт и труды Бронислава Малиновского¹¹⁰. Этнический поляк, родившийся в бывшей Австро-Венгрии, Малиновский обучался в Лондонской школе экономики, а научную карьеру классического антрополога начал с изучения коренного населения Австралии. Разразилась Вторая мировая война, и Малиновский, который оказался гражданином враждебного государства, покидает Австралию и перебирается на Тробрианские острова, расположенные рядом с Папуа – Новой Гвинеей. Война задержала Малиновского на островах дольше, чем он планировал изначально, что значительно продвинуло его исследования. Он разбил палатку около поселка островитян и прожил там много месяцев. Вместо того чтобы просто собрать артефакты и в дальнейшем изучить их в комфортных условиях далекой европейской библиотеки, Малиновский использовал возможность день изо дня наблюдать за островитянами. Став тайным свидетелем их жизни, ученый убедился, что мнение о жителях Тробрианских островов как о «примитивных» является заблуждением. Напротив, тробрианская культура по-своему прекрасна и гармонична, и ее следует понимать *отдельно* от других культур. Чего стоит один лишь ритуал, называемый «кула» (*Kula*), заключающийся в тщательно продуманном обмене ракушками между различными островами. Для стороннего наблюдателя данная практика может показаться необычной, странной и бессмысленной, ведь ракушки не имеют явной ценности и их польза также не очевидна. Однако, как обнаружил Малиновский, кула является не просто сложным и тщательно продуманным ритуалом, но и имеет важную социальную функцию. Обмен ракушками не только определяет принадлежность к конкретной социальной группе, но также формирует обязательства и доверительные отношения между островами.

В 1922 году Малиновский опубликовал книгу «Аргонавты западной части Тихого океана»¹¹¹, в которой описал свои открытия¹¹². Книга произвела переворот в антропологии. Начинающие ученые по всему миру начали проводить так называемые «включенное наблюдение»¹¹³ (*participant observation*) и «этнографическое исследование»¹¹⁴ (*ethnography*), в ходе которых они наблюдали за поведением людей, а затем подробно описывали увиденное. Антропологи стали активно путешествовать: британские ученые Эванс Притчард и Джон Радклифф-Браун¹¹⁵ направились соответственно в Судан и на Андаманские острова. Американцы: Маргарет Мид – в Полинезию, Рут Бенедикт¹¹⁶ – в Австралию, а затем Японию, Клиффорд Гирц заинтересовался Бали. Морис Блох¹¹⁷, еще один британец, покинул Францию и отправился на Мадагаскар.

¹¹⁰ Бронислав Каспер Малиновский (*польск.* Bronisław Kasper Malinowski, 1884–1942) – польско-британский антрополог, основоположник направления функционализма в культурной антропологии и социологии; выпускник физмата Краковского университета (1908), аспирант, затем доктор и профессор антропологии Лондонской школы экономики (1910–1939), приглашенный профессор Йельского университета (1939–1942). Упомянутые автором полевые исследования на островах Тробриан проводились Малиновским в 1915–1918 годах и легли в основу принесшей ученому славу теории включенного наблюдения.

¹¹¹ Малиновский Б. Аргонавты западной части Тихого океана. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2004.

¹¹² Bronisław Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific* (Long Grove, IL: Waveland Press, 1984; rpt. of 1922 edition).

¹¹³ Включенное наблюдение – качественный метод исследования, позволяющий изучать людей в их естественной среде, в повседневных жизненных ситуациях.

¹¹⁴ Этнографическое (полевое) исследование – тип исследования социальных явлений или поведения сообществ посредством изучения их в нормальных, естественных условиях.

¹¹⁵ Эдвард Эван Эванс-Притчард (*англ.* Edward Evan (E. E.) Evans-Pritchard, 1902–1973) – британский социально-культурный антрополог, представитель структурного функционализма, основатель политической антропологии. // Джон Радклифф-Браун (*англ.* John Radcliffe-Brown) – британский антрополог.

¹¹⁶ Рут Бенедикт (*англ.* Ruth Benedict, 1887–1948) – американский антрополог, представительница этнопсихологического направления в американской антропологии; профессор Колумбийского университета (1946).

¹¹⁷ Александра Уруссовф (*англ.* Alexandra Ouroussof) – британский антрополог, доктор философии по социальной

В то время как новое поколение антропологов проводило исследования, наука фактически разделилась на две дисциплины. Первое направление, известное как «культурная антропология» (*cultural anthropology*) в США или как «социальная антропология» (*social anthropology*) в Европе, рассматривает вопросы взаимоотношения культуры и общества. Второе направление, «физическая антропология» (*physical anthropology*), изучает человека в качестве биологического вида в контексте его эволюции.

Изначально эти области науки тесно переплетались. Но по мере того, как антропологи стали обращать внимание на современные социальные системы, изучение эволюции человека стало казаться все менее и менее связанным с современной культурой и все более – с другими дисциплинами, например лингвистикой.

Так, Клод Леви-Стросс, видный французский антрополог, начал свою научную карьеру как лингвист и философ – классические занятия французской интеллигенции. Но вскоре Леви-Стросс, как и его соотечественник Бурдьё, устает от абстрактных размышлений. «С детства я был озадачен, скажем так, иррациональным и пытался найти порядок в том, что нам кажется беспорядочным, – отмечал он впоследствии. – Так случилось, что я стал антропологом... не потому, что меня интересовала антропология, а потому, что я пытался избавиться от философии»¹¹⁸.

В конце 1940-х годов ученый обратился к исследованию мифологии и фольклора. Он полагал, что если проанализировать мифы всего мира, то можно понять, как происходит мыслительный процесс у людей. Согласно разработанной им теории «структурализма», человеческий мозг имеет тенденцию к систематизации информации через стандартный набор средств, в основе которых лежат бинарные оппозиции (подобно тому, как компьютеры кодируют данные), и данные средства (структуры) отражаются в таких культурных практиках, как мифы и религиозные ритуалы. Это теоретическое построение не опиралось на включенное наблюдение, предложенное Малиновским. Однако Леви-Стросс поддержал его доводы обширными примерами архаичных мифов из разных уголков мира и в 1950-х годах представил свои идеи в ряде изданий. Его «Элементарные структуры родства», «Печальные тропики»¹¹⁹ и «Неприрученная мысль»^{120, 121} получили широкое одобрение. Они также вызвали новую волну интереса к малоизвестной дисциплине – антропологии – у представителей европейской интеллигенции. Среди тех, на кого идеи Леви-Стросса произвели большое впечатление, был и подающий надежды молодой философ Пьер Бурдьё.

К 1957 году, когда в Алжире разразилась полномасштабная война, срок военной службы Бурдьё подошел к концу. Но, охваченный желанием «объяснить» окружающий мир и понять *anthropos* Алжира, Бурдьё, покинув армию, остается в стране. Он получает место преподавателя в Университете Алжира и начинает готовиться к «интеллектуальному крестовому походу». «Простое желание наблюдать и быть свидетелем происходящего привело меня к... бурной деятельности», – объяснил он¹²². Методы Бурдьё шли вразрез с философией и любой другой кабинетной дисциплиной, вроде экономики. На автобусах он добирался до самых удаленных уголков Алжира; перемещался по стране, присоединяясь к французским военным колоннам или тайно, вместе с алжирскими друзьями. Он растворялся среди местного населения и тихо наблюдал, иногда задавая вопросы¹²³.

антропологии, сотрудник Университета Брунеля.

¹¹⁸ Claude Lévi-Strauss, *Myth and Meaning* (Germany: Schocken, 1995; rpt. of 1978 edition).

¹¹⁹ Леви-Стросс К. Печальные тропики. – М.: АСТ, 2010.

¹²⁰ Леви-Стросс К. Неприрученная мысль. – М.: Академический проект, 2008.

¹²¹ Claude Lévi-Strauss, *The Elementary Structures of Kinship* (Boston: Beacon, 1971); Claude Lévi-Strauss, *Tristes Tropiques* (New York: Penguin, 2012; rpt.; Claude Lévi-Strauss, *The Savage Mind* (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

¹²² Bourdieu, *Sketch for Self-Analysis*, p. 40.

¹²³ Отличное представление об этом периоде жизни Бурдьё дают фотографии, сделанные во время его работы в Алжире

Такая жизнь была сопряжена с опасностью. Сельская местность была наводнена бунтовщиками и французскими солдатами. Иногда пожилые алжирцы, выбрав укромное «место, где нет опасности быть услышанными, рассказывали о пытках, которым их подвергали солдаты французской армии»¹²⁴. А французские офицеры описывали, как алжирские экстремисты перерезают горло французским детям и женщинам и ставят мины на обочинах. В горах Бурдые видел, как мужчины прячут оружие под длинными белыми широкими рубашками, джелабами, «пламя в горах, вдоль всего побережья» и «двери кафе, защищенные проволоочной сеткой от разрыва гранат»¹²⁵.

Но Бурдые не сдавался. «[Мое] равнодушие к опасности не имело ничего общего с героизмом, но скорее было связано с чрезвычайной удрученностью и беспокойством»¹²⁶. Как и Малиновский, Бурдые стремился увидеть реальную жизнь народа. Он хотел понять, какую ментальную карту используют алжирцы для упорядочивания своего мира.

В высоких горах Алжира масса разрозненных наблюдений наконец сложилась в полноценную теорию. Бурдые, проводя много времени с кабилами, народом группы берберов, обнаружил, что у них есть четкое представление об идеальном способе строительства дома. Их жилища всегда были прямоугольными, входная дверь смотрела на запад, а напротив двери устанавливался огромный ткацкий станок. Пространство внутри дома кабилы разделяли на две части с помощью низкой внутренней перегородки. Половина дома, в которой располагался станок, как правило, была немного выше, больше и светлее и использовалась для приема гостей и официальной трапезы. Мужчины спали здесь. Вторая половина была меньше, темнее и ниже. Здесь жили животные, спали дети и женщины и хранились предметы обихода вместе со всеми «влажными, зелеными или мокрыми» вещами.

Кабилы сочли странным вопрос Бурдые о том, почему они так организуют пространство в домах. Для них подобный способ систематизации помещения, объектов и людей являлся обычным. Они с детства привыкли к такой организации своего жилища и не считали это странным. Если бы кто-то предположил, что кабилам стоит хранить влажные, зеленые и мокрые предметы там, где спят мужчины, они бы рассмеялись и поморщились так же, как и жители небольшого американского города сильно удивились бы, если бы им предложили хранить шампунь в машине или поставить холодильник под кроватью. Для мира кабилов данная норма была естественной.

Но Бурдые, наблюдавший за жизнью кабилов со стороны, понял, что она не является чем-то предопределенным.

Однако архитектура дома отражает и другие аспекты жизни племени. Мужчины занимают лучшую часть помещения, так как в кабийской культуре мужчины имеют более высокий статус, чем женщины. Общественное пространство дома отгораживается от личного, а «мокрые» и «плодородные» виды деятельности, согласно религиозным представлениям, отделяются от «сухих». План кабийского дома отражал социальную и ментальную карту, и это создавало едва заметную, поддерживаемую совместно всеми членами сообщества взаимосвязь пространства, мышления и тела. Организация дома кабилов, с одной стороны, зависела от культурных норм, в частности как женщины должны взаимодействовать с мужчинами, а с другой – закрепляла эти нормы, и в конце концов они воспринимались как абсолютно естественные.

и собранные его бывшим студентом, Крэйгом Колхауном: Pierre Bourdieu and Craig Calhoun, ed., *Picturing Algeria* (New York: Columbia University Press, 2012).

¹²⁴ Bourdieu, *Sketch for Self-Analysis*, p. 48.

¹²⁵ Там же, 53.

¹²⁶ Там же, 47.

Но в этом кабилы не уникальны. Подобная взаимосвязь прослеживается во всех человеческих обществах. Перенесемся в Нью-Йорк и войдем в здание городской администрации – величественный Сити-Холл. Став мэром, Блумберг обнаружил, что планировка правительственного учреждения отражает местные представления о том, как люди должны работать. Расположение сотрудников противопожарной безопасности в специально выделенных секторах отражало идею о том, что эти работники были особой командой. Но справедливо и обратное: именно то, что пожарники сидели отдельно от других подразделений, придавало им ореол исключительности – и подобное разделение казалось оправданным. Способ организации пространства зависит от нашего взгляда на мир, но и определяет его. То, как мы конструируем учреждения, находит отражение и в нашей системе классификации. Все мы являемся творениями своей среды в физическом, социальном и ментальном смыслах, несмотря на то что мы, как правило, этого не замечаем. Привычка, как известно, – вторая натура.

В 1961 году Пьер Бурдьё покинул Алжир. К тому времени французские войска, применявшие жесточайшие методы подавления восставших, вызвали широкомасштабное сопротивление населения. К слову сказать, агрессивная политика французской армии была настолько непродуктивной, что после того, как американские войска вошли в Ирак пятьдесят лет спустя, в Пентагоне офицерам показывали фильм «Битва за Алжир» в качестве предостерегающего рассказа о том, чего не нужно делать на Ближнем Востоке.

Сопротивление было столь мощным, что французское правительство решило свернуть военную операцию. Разгневанные этим французские колонисты стали мстить представителям французской интеллигенции, противостоящим войне, и Бурдьё пришлось бежать, опасаясь за свою жизнь.

Он вернулся в Париж на достойную академическую должность и работал с известным социологом Раймоном Ароном¹²⁷. Постепенно Бурдьё приобрел репутацию антрополога и эксперта по Алжиру. Не будем забывать, что в это время как раз развивалась полевая антропология и ученые изучали экзотические, незападные культуры, вроде берберского народа кабилы. Но Бурдьё снова отказывается быть как все.

В 1959 году, еще работая в Алжире, он навестил свою семью во Французских Пиренеях и был поражен тем, что увидел. Отстраненно взглянув на родной город, ученый понял, что у жителей французской сельской местности столько же правил, стереотипов и социальных карт, сколько и у кабилы. И для французов их правила казались естественными, если не очевидными. Но для человека со стороны ситуация выглядела совсем иначе.

Итак, у Бурдьё появился смелый план. Он пригласил во Францию, в свой родной городок, Абдельмалека Саяда, студента факультета социологии из Алжира. Они тесно сработались в Алжире, проводя совместные исследования: Саяд, будучи местным жителем, понимал, как функционирует алжирская культура, а француз Бурдьё мог заметить стереотипы алжирской культуры, которых Саяд был не в состоянии различить. Бурдьё предположил, что такой же подход может сработать и в обратную сторону: Абдельмалека, как человек другой культуры, сможет выявить странности, которые игнорируют французы.

Это была совсем не та антропология, какой ее представляли викторианцы, вроде Джеймса Фрэзера. Начнем с того, что Бурдьё перевернул колониальную систему отношений, поставив жителей французской деревни в один ряд с кабилами. Но Бурдьё был убежден, что лучший способ понимания любого общества – это использование подхода «Мы – Они» и смена точки зрения. Таким образом, Саяд и Бурдьё повторили то, что они уже проделывали

¹²⁷ Раймон Клод Фердинанд Арон (*фр.* Raymond Claude Ferdinand Aron, 1905–1983) – французский философ, политолог, социолог и публицист. Один из основоположников критической философии истории (гносеологического направления в философии истории, выступившего против позитивистской интерпретации истории).

в Алжире: они бродили по холмам юго-восточной Франции, наблюдали за повседневной жизнью людей, общались с ними, проводили измерения. Иногда, чтобы увидеть местную культуру глазами настоящего «своего», Бурдьё брал с собой отца. В других случаях он специально ставил себя в позицию «чужого». «Самым явным признаком превращения [из „своего“ в наблюдателя] было активное использование мною фотографий, карт, планов местности и статистических данных», – объяснял он позже¹²⁸. Но, меняя взгляд, он обретал новое уникальное представление об *anthropos* Франции. Это произвело неожиданный освобождающий эффект и на личность самого ученого. Двадцать лет назад Бурдьё негодовал, чувствуя себя исключенным из круга снобистской французской элиты. Теперь он осознал, что детский гнев обернулся неожиданной пользой – он научился замечать культурные стереотипы. Вместо того чтобы просто желать разрушения этой иерархии, теперь он хотел понять ее.

В последующие годы Бурдьё расширил сферу своего анализа и занялся изучением западной культуры. Сначала он сосредоточил свое внимание на французской элите и попытался проанализировать, как ее, казалось бы, обыденный выбор еды, произведений искусства, мебели и других предметов обихода помогает очертить границы современного французского общества и разделить его на различные социальные группы. В одной из своих самых известных книг «Различение: социальная критика суждения»¹²⁹ он проанализировал то, как повседневные действия – такие, например, как решение, заказать ли в ресторане суп буйабес, – сопряжены с социальными ярлыками и маркерами, относящими людей к различным группам. Любые решения, которые ежедневно принимают люди, никогда не бывают незначительными или бессмысленными. Небольшие сигналы постоянно отражают и укрепляют соотношение сил. Наши взгляды на то, что считать красивым, уродливым, устаревшим, модным или первоклассным, классифицируют людей (и предметы) по особым ментальным и социальным сегментам.

Затем Бурдьё обратил свой взор на мир американского искусства, природу фотографии, работу современных СМИ и поведение политических групп. Он обратился к французской образовательной системе и различным научным группам, доминирующим в университетах Парижа. Он изучал беднейшие слои французского общества, пытаясь составить представление о том, как «обездоленные» люди живут в имеющих дурную репутацию *banlieue* – предместьях Парижа. Куда бы Бурдьё ни направлялся, он везде жадно слушал и наблюдал то с позиции «своего», то – «чужого». Используя и метод включенного наблюдения Малиновского, и подход Леви-Стросса, Бурдьё пытался выявить стереотипы, которые сами члены сообщества не всегда способны осознать.

«Я часами слушал беседы в кафе, во время игры в *петанк*¹³⁰ и на футбольных матчах, в почтовых отделениях, а также на приемах, коктейльных вечеринках и концертах, – рассказывал Бурдьё. – Мне удавалось оказаться в мирах с различным мышлением, прошлым и настоящим, далеко-далеко от моего собственного мира... аристократы или банкиры, танцовщики Парижской оперы или артисты „Комеди Франсез“¹³¹, организаторы аукционов или нотариусы, – я старался раствориться [в их мирах]»¹³².

¹²⁸ Там же, 61. См. также: *Bourdieu, the Batchelor's Ball*, p. 3.

¹²⁹ Бурдьё П. Различение: Социальная критика суждения. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2004.

¹³⁰ Петанк – провансальский национальный вид спорта, бросание шаров.

¹³¹ «Комеди Франсез» (*фр.* Comédie-Française), известный также как «Театр-Франсэ» или Французский Театр (*фр.* Théâtre-Français) – единственный во Франции репертуарный театр, финансируемый правительством. Расположен в центре Парижа, в 1-м административном округе города, во дворце Пале-Рояль. Основан в 1680 году декретом короля Людовика XIV. – *Прим. ред.*

¹³² Там же, 67.

Исследования привели к написанию 57 книг и породили множество теорий. Перечислим пять наиболее важных из них, так как они обеспечивают концептуальную основу этой книги.

- Во-первых, Бурдьё полагал, что человеческое общество создает стереотипы мышления и системы классификаций, которые люди усваивают и используют для организации пространства, идей и распределения людей по группам. Бурдьё называл физическую и социальную среду, в которой живут люди, «габитус» (*habitus*) и считал, что складывающиеся в габитусе установки не только отражают ментальные карты (системы классификации), но и поддерживают их.

- Во-вторых, Бурдьё полагал, что данные стереотипы помогают воспроизводить социальные иерархии. Поскольку элиты заинтересованы в сохранении статус-кво, у них есть стимул к закреплению культурных карт, правил и классификаций. Или, иными словами, элита сохраняет власть не только благодаря контролю над ресурсами, тем, что Бурдьё называл «экономическим капиталом» (деньги), но и благодаря накоплению «культурного капитала» (символы, ассоциирующиеся с властью). Из-за веса культурного капитала статус элиты кажется естественным и предопределенным. К примеру, богатые ученики в школе-пансионе, где учился Бурдьё, подчеркивали «естественность» своего авторитета, окружая себя десятками крошечных культурных сигналов, невозможных для представителей не-элиты, вроде Бурдьё.

- В-третьих, Бурдьё не считал, что элиты – или другие социальные группы – создают культурные и ментальные карты преднамеренно. Ученый полагал, что они являются порождением инстинкта в той же степени, что и сознательного намерения, функционируя на «границе сознательного и бессознательного». Габитус не только отражает наши социальные стереотипы, но и укрепляет их, придавая им естественность и предопределенность. Представители элиты и не-элиты являются творениями своей культурной среды.

- В-четвертых, Бурдьё полагал, что в ментальной карте общества действительно важно не то, что формулируется публично и открыто, а то, что *не* обсуждается. Важно то, о чем социум предпочитает молчать. Системы сохраняются, потому что игнорирование определенных тем кажется естественным, так как данные вопросы были обозначены как неинтересные, запрещенные, очевидные или невежливые. Бурдьё утверждал, что в любом обществе есть идеи, обсуждаемые открыто, и взгляды по этим вопросам могут отличаться или приводить к столкновению господствующих установок с инакомыслием. Но за пределами приемлемых дебатов – или «общепринятого мнения» – есть много вопросов, которые никогда не обсуждаются, не по причине некоего особого заговора, а потому, что игнорирование данных тем кажется нормальным. Или, как говорил Бурдьё: «Самые сильные формы идеологического эффекта – это формы, требующие не слов, а лишь заговорщицкой тишины»¹³³. Танец в деревенском зале послужил ярким тому доказательством.

- Согласно пятому ключевому постулату Бурдьё, люди *не обязаны* быть заложниками наследуемых ими ментальных карт. Мы не роботы, слепо запрограммированные вести себя определенным образом. Мы имеем возможность выбирать, какие стереотипы нам использовать. Но вот вопрос, в какой мере человек в состоянии изменить культурные нормы, был и остается предметом жарких обсуждений. В годы, когда научная карьера Бурдьё еще только начиналась, французский философ Сартр предложил концепцию свободы воли, в рамках которой утверждалось, что человек сам отвечает и за свои мысли, и за свои поступки. Точка зрения Леви-Стросса была противоположной: ученый считал, что люди обречены быть творениями своей среды, так как не могут мыслить за пределами унаследованных культурных стереотипов.

¹³³ Bourdieu, Outline of a theory of Practice, p. 170.

Бурдьё, однако, отвергал обе эти идеи; точнее, его взгляды были золотой серединой между двумя крайностями. Он не считал людей роботами, запрограммированными автоматически подчиняться культурным правилам. Более того, ученому не нравилось само понятие «правила», он предпочитал говорить о культурных «практиках». Бурдьё соглашался, что эти практики и габитус формируют поведение и мышление людей и что социальные карты сильны. Но не всеильны. Мы являемся творениями нашей физической и социальной среды. Однако ничто не заставляет нас быть слепыми творениями. Временами люди могут менять уклад жизни, особенно если они, как и Бурдьё, стремятся преодолевать границы, отделяющие «своих» от «чужаков».

Бурдьё скончался в Париже 23 января 2002 года от рака легких, будучи уже известным ученым. Известным настолько, что о смерти антрополога написала главная французская газета *Le Monde*, огромный заголовок на первой полосе гласил: «Pierre Bourdieu est mort!»¹³⁴ И хотя Бурдьё был гораздо менее знаменит за пределами Франции, его жизнь стала ярким символом изменения подходов к исследованию *anthropos* во второй половине XX века на Западе. Антропология уже перестала быть просто изучением «других» или экзотических, чуждых, незападных культур. Ее предмет начал включать и изучение «себя», то есть западной культуры, породившей все еще господствующую плеяду западных антропологов. Смене научной парадигмы способствовали идеи, выдвинутые Бурдьё, и работы множества других его современников.

Британский антрополог Кейт Фокс¹³⁵ является одним из последователей Бурдьё. Ее отец Робин Фокс¹³⁶ изучал антропологию в Лондонском университете, а затем продолжил карьеру в Ратгерском университете в США. Его карьера отражала типичный для того времени путь ученого-антрополога. Он изучал индейцев кочити в штате Нью-Мексико, бродя по пыльным деревушкам. Здесь же, в Нью-Мексико, поселилась и его семья. «В отличие от большинства младенцев, моими первыми люлькой и коляской... была заспинная доска индейцев кочити», — вспоминает Кейт Фокс¹³⁷. Неудивительно, что девочка, имевшая столь нестандартное детство, решила стать антропологом. «Замечательная особенность дисциплины состоит в том, что многие люди, которые решили изучать антропологию, в детстве или юношестве пережили перемену культур, и я в том числе», — позже писала Кейт Фокс.

В качестве объекта исследований, впрочем, Кейт выбрала не «экзотических» людей, а британское общество. «Человеческий вид склонен к созданию правил. В каждом обществе есть пищевые запреты, правила дарения подарков, правила выбора причесок, правила для танцев, приветствий, гостеприимства, шуток, отлучения детей от груди и так далее, — пишет антрополог в книге „Наблюдая за англичанами“¹³⁸, анализируя английские ритуалы, от лошадиных скачек до разговоров о погоде. — Я не понимаю, почему антропологи считают, что должны путешествовать по удаленным уголкам земного шара и зарабатывать дизентерию, чтобы изучать необычные племенные культуры со странными верованиями и загадочными обычаями. Самое странное, самое непонятное племя из всех возможных находится прямо здесь, за дверью»¹³⁹.

¹³⁴ «Умер Пьер Бурдьё» (фр.).

¹³⁵ Кейт Фокс (англ. Kate Fox) — антрополог, содиректор научно-исследовательского центра Social Issues Research Centre.

¹³⁶ Робин Фокс (англ. Robin Fox, р. 1934) — американский антрополог английского происхождения, изучавший вопросы инцеста, брака, родственных связей, эволюционной антропологии и социологии.

¹³⁷ Kate Fox, *Watching the English* (London: Hodder & Stoughton, 2005), p. 6.

¹³⁸ Фокс К. Наблюдая за англичанами. — М.: Рипол Классик, 2008.

¹³⁹ Там же, 13.

К западной культуре обратились и другие антропологи, сконцентрировав внимание на некоторых наиболее современных и сложных ее элементах. В конце XX века Карен Хо¹⁴⁰ из Миннесотского университета несколько лет изучала габитус банковской среды Уолл-стрит, используя ту же концептуальную основу, которую разработал Бурдьё при наблюдении за кабилами¹⁴¹. Американский антрополог Кейтлин Залум¹⁴² наблюдала за трейдерами в Чикаго и Лондоне¹⁴³. Объектом исследования британского антрополога Александры Уруссофф¹⁴⁴ были кредитные рейтинговые агентства¹⁴⁵.

Дуглас Холмс¹⁴⁶ из Бингемптонского университета проанализировал центральные банки и то, как такие учреждения, как Европейский центральный банк и Банк Англии, используют слова и молчание для влияния на рынок¹⁴⁷. Аннелизе Райлз¹⁴⁸ из Юридической школы Корнелла исследовала отношение к финансовым вопросам юристов-международников. Джеральдин Белл¹⁴⁹, сотрудница компании Intel, анализировала культуру в среде программистов¹⁵⁰. Дана Бойд [4], называющая себя «цифровым антропологом» и работающая в компании Yahoo, изучала влияние социальных сетей на американских подростков¹⁵¹. Это лишь малая толика работы, ведущейся тысячами антропологов в коммерческих компаниях и государственных учреждениях, среди городского населения и в маленьких деревушках. Где бы ни работали антропологи, их исследования несут общие черты: акцент на изучении реальной жизни, как правило, через включенное наблюдение; стремление объединить в рамках исследования всех представителей общества, а не одну социальную группу; ориентация на анализ различий между риторикой и реальностью, то есть на социальное молчание как особый вид поведения. Ну и, конечно, увлечение *anthropos* и расшифровкой высказанных или негласных культурных стереотипов, формирующих человеческое существование, – иными словами, та самая интеллектуальная дерзость, которая руководила Бурдьё.

Однако последние годы жизни гениального француза отмечены глубокой иронией: несмотря на то что двадцать лет карьеры Бурдьё посвятил антропологии и оказал огромное влияние на эту научную дисциплину, он «переквалифицировал» себя из антрополога в социолога. Отчасти это произошло потому, что ученому предложили заманчивую должность профессора социологии в Парижском университете. Другим фактором, повлиявшим на его решение, стало то, что антропология и социология все больше сливались в одну дисциплину. Антропологи начали изучать сложные западные общества, а социологи все чаще выезжали на полевые исследования, – в результате стало сложнее проводить границу между этими областями науки.

¹⁴⁰ Карен Хо (англ. Karen Ho) – американский антрополог.

¹⁴¹ Karen Ho, *Liquidated: An Ethnography of Wall Street* (Durham, NC: Duke University Press, 2009).

¹⁴² Кейтлин Залум (англ. Caithlin Zaloom) – американский антрополог, профессор Нью-Йоркского университета.

¹⁴³ Caitlin Zaloom, *Out of the Pits: Traders and Technology from Chicago to London* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

¹⁴⁴ Дана Бойд (англ. Danah Boyd, p. 1977) – американский антрополог.

¹⁴⁵ Alexandra Ouroussof, *Wall Street at War: The Secret Struggle for the Global Economy* (Boston: Polity, 2010).

¹⁴⁶ Дуглас Холмс (англ. Douglas Holmes) – профессор антропологии.

¹⁴⁷ Douglas Holmes, *Economy of Words: Communicative Imperatives in Central Banks* (Chicago: University of Chicago Press, 2013).

¹⁴⁸ Аннелизе Райлз (англ. Annelise Riles) – профессор права и антропологии.

¹⁴⁹ Джеральдин Белл (англ. Geraldine Bell) – американский антрополог.

¹⁵⁰ Annelise Riles, *Collateral Knowledge: Legal Reasoning in the Global Financial Markets* (Chicago: University of Chicago Press, 2011).

¹⁵¹ Danah Boyd, *It's Complicated: The Social Life of Networked Teens* (New Haven: Yale University Press, 2014).

Так или иначе, но Бурдье считал, что глупо придавать слишком большое значение формальным разграничениям. Он отрицал дисциплинарную организацию профессиональной науки, приводящую к объединению ученых в различные конкурирующие сообщества. Для Бурдье антропология была не академическим ярлыком и не автономной дисциплиной, а отношением к жизни. В его представлении антропология была интеллектуальной призмой или способом исследования, которыми в совокупности с экономикой, социологией и другими науками можно воспользоваться для расширения понимания мира.

Чтобы стать антропологом, не обязательно работать в университете или закончить докторантуру. Необходим свежий взгляд на мир и стремление выявлять модели поведения и культурные коды, которые мы принимаем как должное; нужно быть любопытным, задавать вопросы, критиковать, изучать и выдвигать идеи. «Антропология требует широкого кругозора от наблюдателя и слушателя, нужна пытливость и умение подмечать то, чего другие не замечают и проходят мимо», – заметила Маргарет Мид, старейшина современной американской антропологии¹⁵².

Это высказывание несет глубокий смысл в значительной степени еще и потому, что означает применимость методов антропологии во множестве различных областей. Моя карьера, к примеру, началась классически – со степени доктора философии в сфере антропологии. Я отправилась в тогда еще советский Таджикистан и прожила много месяцев в отдаленных горных деревушках, проводя включенное наблюдение, предложенное Малиновским: носила таджикскую одежду, жила в местных семьях, помогала им с повседневными обязанностями и часами наблюдала за жителями. В частности, я изучала то, как они используют брачные обряды для выражения этнической самоидентификации. По сути, я пришла к выводу, что жители деревень поддерживают принадлежность к мусульманскому миру в атеистической коммунистической системе через брачные обряды и символы, разделяя пространство и используя брачные узы для очерчивания границ социальной группы.

Чуть позже я, как и Бурдье, стала приходить в уныние от состояния академической антропологии. Несмотря на то что сама дисциплина выдвигает идею взаимосвязанного взгляда на мир, университетские кафедры антропологии зачастую удивительно закрыты и обособлены от внешнего мира. Отчасти это происходит из-за того, что эта дисциплина привлекает людей, которым лучше удастся слушать и наблюдать, чем самим быть в центре внимания. Исследователи-антропологи, как правило, держатся в стороне от истеблишмента и настороженно относятся к властным учреждениям, возможно потому, что последние довольно часто становятся объектом научного анализа.

Кроме того, я жаждала взаимодействовать с миром более динамично и, как только представилась возможность, перешла в журналистику. Мне казалось, что в этой сфере деятельности я смогу применить навыки наблюдения и анализа.

Человек, который хоть раз проводил антропологическое исследование, уже никогда не утратит такого подхода к людям. Изучение антропологии меняет то, как вы смотрите на мир, словно в мозг внедряется особый чип или на глаза надеваются специальные очки. Мышление становится интуитивным: куда бы вы ни пошли, где бы вы ни работали, вы начинаете задавать вопросы о взаимодействии различных элементов общества, обращать внимание на различия между риторикой и реальностью, замечать скрытые функции ритуалов и символов и выискивать сферы социального молчания. Каждый, кто погрузился в антропологию, обречен до конца дней быть «своим-чужим»; такие люди не смогут принимать все за чистую монету, они будут постоянно спрашивать: *почему?* Иными словами, антропология пробуждает постоянное любопытство, скептицизм и склонность к релятивизму. Чем бы вы ни зани-

¹⁵² Высказывание Маргарет Мид (1950, p. xxvi) цит. по: *Tom Boellstorff, Coming of Age in Second Life: An Anthropologist Explores the Virtually Human* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010), p. 71.

мались, такой взгляд улучшает результаты аналитической работы подобно тому, как соль придает еде вкус.

Я, разумеется, не стану притворяться, что изучение антропологии – это единственный способ освоить подход «Мы – Они» или начать интересоваться окружающими нас культурными стереотипами. Существуют люди с врожденной способностью замечать культурные коды, разгадывать социальное молчание, читать между строк и анализировать социальные стереотипы. При этом они никогда не изучали антропологию. Но мы также знаем и тех, кто не желает подвергать сомнению установившийся порядок.

В действительности большинство людей никогда не анализируют и не ставят под сомнение культурные стереотипы или привычки, ведущие к ним. Многие из нас – неразумные творения своей среды, мы редко не доверяем унаследованным нами идеям. Но главное заключается в том, что вне зависимости от наличия у нас формального образования в сфере антропологии нам всем следует задуматься о культурных стереотипах и системах классификации, которые мы используем. Только тогда мы сможем справиться с разобщенностью. Или же она нас победит.

Более того, подчинение жесткому функциональному делению может привести к разрушительным проблемам. В следующих главах я разовью эту мысль, начав с истории компании Sony и ее необычных «ловушек для осьминогов».

Глава 2. ловушки для осьминогов

Как «бункерное» мышление уничтожает инновации

Лишь работая в IBM, я понял, что культура – это не один из аспектов игры, это и есть сама игра.

Луис Герстнер¹⁵³, бывший генеральный директор корпорации IBM¹⁵⁴

В огромном, торжественном Венецианском зале Конференц-центра Sands Expo в Лас-Вегасе витало молчаливое волнение. Сотни специалистов по электронике и журналистов, пишущих про технологии, сидели перед гигантским экраном, подвешенным над сценой между декоративными колоннами и занавесом из красного бархата. Свет погас – и на экране появился большой, подергивающий усами мультяшный мышонок. Это был Стюарт Литтл – герой одноименного детского фильма, хита 1999 года.

Писклявым голоском мышонок объявил о некоторых последних творческих триумфах Sony японского производителя электроники и мультимедиа. «Но вы же не хотите слушать только меня! О нет! Поэтому я уступаю место Нобуюки Идеи¹⁵⁵ – Идеееееииии, – пропищала мышшь, прыгая по анимационной кухне. – Генеральный директор Sony, Soniiiiiii¹⁵⁶. Высокий, чопорный, представительный японец поднялся со своего места. Смех замер. Раз в год в ноябре титаны мира электроники и компьютерных технологий собирались в Лас-Вегасе на выставке COMDEX¹⁵⁷. Накануне ее открытия, 13 ноября 1999 года, легендарный основатель компании Microsoft Билл Гейтс выступил с заявлением о том, что мир стоит на пороге инновационной революции¹⁵⁸.

Теперь Идеи должен был сделать ответное и столь же важное сообщение. Публика жаждала услышать, что нового предложит Sony. Двадцать лет назад невиданный успех японской корпорации принес выпуск популярного плеера Sony Walkman. Устройство дало принципиально новые возможности для прослушивания музыки и заработало Sony репутацию инновационного «очага». В 1960-х и 1970-х годах компания производила радиоприемники и телевизоры, в 1980-х – видеокамеры, цифровые фотоаппараты и видеомагнитофоны, в 1990-х годах Sony совершила прорыв к компьютерам и создала крупнейшую за пределами США музыкальную и кинематографическую империю, снявшую такие блокбастеры, как «Звездные войны» и «Стюарт Литтл».

Но способна ли эта успешная корпорация адаптироваться к сетевому миру? Способна ли она произвести еще один переворот, подобный Walkman? Идеи знал, что от его выступления ждут очень многого. И он был намерен оправдать ожидания. «Интернет и высокоско-

¹⁵³ Луис Герстнер (англ. Louis V. Gerstner, р. 1942) – американский бизнесмен, получивший известность как генеральный директор и председатель совета директоров корпорации IBM с апреля 1993 года по 2002 год, – «человек, который спас IBM». Эпиграф к главе взят из книги Луиса Герстнера «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри». Русский перевод доступен на: <http://www.gebesh.ru/Knigi/Books/kto-skazal-chto-slonyi-ne-umeyut.pdf>.

¹⁵⁴ Lou Gerstner, Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround (Waterville, ME: Thorndike Press, 2002).

¹⁵⁵ Нобуюки Идеи (яп. ШЯ-тФ, англ. Nobuyuki Idei, р. 1937) – японский бизнесмен, бывший председатель и генеральный директор корпорации Sony (с 1995 по 2005 год).

¹⁵⁶ Видеозапись Sony на компьютерной выставке Comdex, <http://groupx.com/ourwork/launch/sony.html>

¹⁵⁷ COMDEX – выставка в сфере компьютерных технологий, проводившаяся в Лас-Вегасе, штат Невада, США, с 1979 по 2003 год.

¹⁵⁸ Paul Thurrott, Fall Comdex 1999 Reviewed, <http://winsupersite.com/product-review/fall-comdex-1999-reviewed>

ростной доступ к сети – это для всех нас и угроза, и возможность», – торжественно сообщил он публике, сравнив цифровую революцию и ее последствия для традиционных компаний с «гигантским метеоритом, уничтожившим динозавров» много тысяч лет назад¹⁵⁹. Затем по-английски аккуратно и четко он добавил: «Мы есть и будем компанией, предлагающей широкополосные технологии для индустрии развлечений»¹⁶⁰. Идеи всю жизнь поднимался по ступеням глобальной служебной лестницы гиганта Sony как в Японии, так и в США.

Рядом с Идеи на сцене Венецианского зала появился кинорежиссер Джордж Лукас¹⁶¹. «Я прогулял написание второго эпизода „Звездных войн“, – признался он, вызвав смех в зале, после чего рассказал, как новые разработки Sony преобразили процесс создания „Звездных войн“ и других фильмов. – Наконец я покажу на экране все, что смогу вообразить. Вот так. Это революция, и я нахожусь в ее эпицентре. Мы живем в прекрасное время»¹⁶².

Волнение в зале нарастало. Руководители Sony представили несколько гаджетов, в том числе новую игровую консоль PlayStation 2. «Выход Лукаса на сцену впечатляет сам по себе, – сказал Тимоти Стрэчан, менеджер по продажам сиднейской компании Total Peripherals¹⁶³. – Я работаю в этой индустрии тринадцать лет, и то, что Sony привнесла в мир компьютеров такое игровое устройство, как PlayStation 2, переполняет меня радостью»¹⁶⁴. Затем на сцене возник гитарист-виртуоз Стив Вай¹⁶⁵. Своей буйной шевелюрой он резко контрастировал с безукоризненно аккуратными, сплошь в белых рубашках, японскими руководителями. Идеи попросил Вая что-нибудь сыграть. Тишину в зале разорвали гитарные аккорды. Вдруг Вай как бы невзначай достал маленький прибор размером с пачку жевательной резинки, и оказалось, что это еще одно изобретение Sony: цифровой музыкальный плеер Memory Stick Walkman.

Глава компании Sony в США Говард Стрингер¹⁶⁶, британец – кровь с молоком, встал и взял плеер в руки. «Послушайте!» – сказал он с тем подчеркнuto аристократическим британским выговором, который иногда называют «BBC English». Устройство было крошечным, аккорды звучали кристально чисто. Зал аплодировал. Внезапно журналистов и технических экспертов осенила догадка: компания, которая в 1979 году заставила весь мир иначе слушать музыку, выпустив Walkman, пытается повторить то же чудо. Только на этот раз Sony создала цифровую версию Walkman, достойную века интернета.

Достигнет ли Sony своей цели? В тот бурный ноябрьский день 1999 года большинство присутствовавших в Венецианском зале ответили бы утвердительно. В конце концов, казалось, у Sony есть все, что может понадобиться компании для создания преемника Walkman

¹⁵⁹ По мнению Идеи, технология широкополосной связи станет тем самым быстро приближающимся метеоритом, который приведет к гибели современные цифровые системы, если они не адаптируются к изменившимся условиям. См. публикацию в «Computerworld Россия», 1999, № 46, доступно на: <http://www.osp.ru/cw/1999/46/38806/> – Прим. ред.

¹⁶⁰ Martyn Williams, George Lucas, Playstation 2 Highlight Sony Keynote at Comdex, CNN, November 16, 1999.

¹⁶¹ Джордж Уолтон Лукас-младший (англ. George Walton Lucas, Jr., р. 1944) – американский кинорежиссер, сценарист, продюсер, монтажер. Основатель Lucas Arts Entertainment (которая создала игру Herc's Adventures), компаний Lucasfilm Ltd (также ее председатель в 1973–2012 годах) и American Zoetrope (вместе с Фрэнсисом Фордом Копполой). Больше всего известен в качестве создателя двух культовых франшиз: научно-фантастической саги «Звездные войны» и серии приключенческих фильмов об Индиане Джонсе.

¹⁶² <http://www.zdnet.com/news/star-wars-creator-gives-sonythumbs-up/104118>; <http://www.ign.com/articles/1999/11/17/comdex-1999-sony-aims-high-with-playstation-2>

¹⁶³ Total Peripherals Group – австралийская ИТ-компания; в 2008 году в результате слияния Total Peripherals Group и SP Telemedia была образована компания TPG Telecom Limited.

¹⁶⁴ Martyn Williams, George Lucas, Playstation 2 Highlight Sony Keynote at Comdex, CNN, November 16, 1999.

¹⁶⁵ Стив Вай (англ. Steven Siro Vai, р. 1960) – американский гитарист-виртуоз итальянского происхождения, также известен как композитор, вокалист, продюсер, актер.

¹⁶⁶ Сэр Говард Стрингер (англ. Sir Howard Stringer Kt, р. 1942) – американский бизнесмен уэльского происхождения, бывший председатель и генеральный директор Sony Corporation.

в XXI веке: креативные инженеры по бытовой электронике, блестящие дизайнеры, компьютерное подразделение, знания и опыт в сфере видеоигр; *кроме того*, ей принадлежало 50 % компании BMG¹⁶⁷, музыкального лейбла, работавшего с такими звездными артистами, как Майкл Джексон¹⁶⁸ и Вай. Ни одна компания не имела столько преимуществ под одной крышей: ни Samsung, ни Microsoft, ни Panasonic, ни Apple Стива Джобса¹⁶⁹.

Пока публика с изумлением смотрела на сцену, произошло нечто необычное. Идеи выступил вперед и извлек *второе* устройство. Это был цифровой аудиоплеер Vaio Music Clip размером с авторучку. Он пояснил, что это устройство также записало гитарную музыку. Звуки аккордов Вая снова пронзили зал.

По меркам обычной корпоративной стратегии, такая щедрость предложений более чем странна. Анонсируя новые продукты, компании стараются упростить презентацию, чтобы не запутать клиентов (или собственных торговых агентов). Как правило, предлагается одно устройство в каждой конкретной нише. Так поступила корпорация Sony со своим первым культовым плеером Walkman. Но в этот раз Sony представила не один, а два цифровых гаджета Walkman, использующие различные, защищенные патентом технологии. В действительности компания вскоре выпустила и третью новинку – Network Walkman. Между устройствами началась конкуренция. Казалось, что корпорация борется сама с собой.

Рискованность такой стратегии публика осознала не сразу. Обилие гаджетов посчитали признаком широты и творческой гениальности компании. Прошли годы, пока некоторые лидеры Sony, вспоминая о том дне в Лас-Вегасе, поняли, что все эти новации были зловещим предзнаменованием беды. Причина, по которой Sony в 1999 году представила не одно, а *два* разных цифровых устройства Walkman, заключалась в ее абсолютной раздробленности: отдельные подразделения гигантской империи разрабатывали собственные – *различные* – цифровые музыкальные продукты с патентованной технологией ATRAC3, которая была несовместима с другими распространенными технологиями. Ни одно из этих подразделений, этих организационных «шахт», не соглашалось ни работать на единый результат, ни даже общаться друг с другом, чтобы обменяться идеями или согласовать общую стратегию.

Это привело к разрушительным последствиям. Всего через пару лет Sony выбыла из обоймы цифровых музыкальных игроков, предоставив компании Apple с ее iPod штурмовать рынок. Но больше, чем «бункерное» мышление, поражало то, что в самой Sony мало кто разглядел, сколь ненормальной стала ситуация, и еще меньше было тех, кто желал переломить настроение разобщенности. Компания все глубже погружалась в трайбализм, а ее сотрудники этого не замечали – настолько привыкли они к такой модели.

В определенном смысле Sony ничем не отличалась от любой другой социальной группы. Как я уже объясняла в предыдущей главе, люди всегда предполагают, что их способ устройства окружающего мира является совершенно естественным и неизменным. Кабилы и берберы, которых изучал Бурдье, считали нормальным селить мужчин в одну часть дома, а женщин – в другую. Работники мэрии Нью-Йорка принимали как должное, что отделу

¹⁶⁷ BMG – звукозаписывающая компания, входившая в состав немецкой медиакомпании Bertelsmann A. G. В 2004 году произошло слияние BMG и Sony Music Entertainment в компанию Sony BMG (в которой корпорации Sony и Bertelsmann имели по 50 %). В 2009 году пути BMG и Sony разошлись. Bertelsmann продала Sony свою половину компании Sony BMG, и Sony BMG была переименована обратно в Sony Music Entertainment.

¹⁶⁸ Майкл Джозеф Джексон (*англ.* Michael Joseph Jackson, 1958–2009) – американский певец, автор песен, танцор, хореограф, актер, филантроп, предприниматель. Самый успешный исполнитель в истории поп-музыки, известен как «король поп-музыки», обладатель 15 премий Грэмми и сотен других премий. – *Прим. ред.*

¹⁶⁹ Стивен Пол (Стив) Джобс (*англ.* Steven Paul «Steve» Jobs, 1955–2011) – американский предприниматель, пионер эры ИТ-технологий, «отец цифровой революции». Один из основателей и генеральный директор корпорации Apple (1976–1985 и 1995–2011); основатель и глава киностудии Pixar (1986–2006), а после ее вхождения в империю Диснея – член совета директоров The Walt Disney Company.

пожарной охраны следует находиться отдельно от остального персонала и что данные государственной статистики нужно хранить в особых базах данных. Для большей части персонала Sony также вполне естественным было то, что сотрудники подразделения, разрабатывающего компьютеры, обособлены от сегмента компании, занимающегося музыкой.

Некоторые менеджеры и сотрудники все же подмечали недостатки в данной модели. В частности, обеспокоенность высказывал британец Стрингер, руководивший всеми операциями Sony в Америке. Через несколько лет после презентации конкурирующих цифровых устройств Walkman он решительно повел борьбу с «шахтной» психологией, приводившую иногда к комичным результатам. «Что не так с Sony? Основная проблема – функциональная разобщенность», – позднее констатировал Стрингер.

Однако в тот пьянящий день 1999 года персонал Sony был слишком воодушевлен техническими новинками, чтобы усомниться в своих культурных установках. Все были одурманены успехом и не видели перед своим носом беду, грозным предзнаменованием которой стали столкнувшиеся друг с другом на сцене в Лас-Вегасе устройства.

Начинала компания Sony отнюдь не как бюрократический бегемот¹⁷⁰. Японской группе, возникшей после Второй мировой войны¹⁷¹, был присущ дух необычной открытости и творчества. Традиционно японское общество отличает – или искажает – жесткая иерархия и корпоративная дисциплина. Как правило, работники не переходят из одной компании в другую, а младшие не оспаривают решения старших и не спешат сокрушить установленные образчики. В милитаристские 1930-е годы чувство иерархии и традиционализм были особенно сильны. Тем не менее, проиграв в войне в 1945 году, Япония на несколько лет стала более открытой к переменам. Очень многие из старшего поколения погибли либо утратили доверие в ходе конфликта, и молодежь получила шанс пересмотреть статус-кво.

В этих условиях родилась компания Sony. Группу основали два молодых человека, Акио Морита¹⁷² и Масару Ибука¹⁷³, которые впервые встретились на военной базе в 1944 году. Оба входили в исследовательскую проектную группу Императорской армии, разрабатывавшую приборы теплового наведения для ракет. Казалось, у них было мало общего: Морита – молодой ученый-аристократ и наследник одного из самых старинных в Японии семейств, производителей саке; Ибука – грубоватый, малообщительный инженер, выходец из низов. Но страсть к инженерному делу и мятежный дух объединили этих людей. Поэтому, когда Ибука решил применить инженерные навыки для создания лаборатории в выгоревшем после бомбежки универмаге в центре Токио, он убедил Мориту оставить наследственный бизнес и присоединиться к его рискованному предприятию¹⁷⁴.

¹⁷⁰ Согласно классификации швейцарского экономиста Х. Фризвинкеля, по типу инновационного поведения компании делятся на «серых мышей» (мелкие фирмы, в основном копирующие новинки), «первых ласточек» и «хитрых лис» (малые и средние компании, занимающие узкую рыночную нишу, специализирующиеся на выпуске уникальных новинок), «гордых львов», «могучих слонов» и «неповоротливых бегемотов» (крупные компании с массовым производством, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой). «Неповоротливый бегемот» – компания, чрезмерно увлекающаяся диверсификацией, распылившая свои силы и утратившая динамику развития. – *Прим. ред.*

¹⁷¹ Sony Global – Sony History, November 2006, <http://web.archive.org/web/20061128064313/http://www.sony.net/Fun/SH/1-1/h2.html>

¹⁷² Акио Морита (*яп.* #####, 1921–1999) – физик, служил офицером в ВМС Японии в годы Второй мировой войны, основатель корпорации Sony (Sony Corporation).

¹⁷³ Масару Ибука (*яп.* ###, 1908–1997) – инженер-электронщик, один из основателей корпорации Sony, создатель новаторских концепций по воспитанию и обучению детей раннего возраста, автор широко известной книги по раннему развитию детей «После трех уже поздно».

¹⁷⁴ *Martyn Williams*, George Lucas, Playstation 2 Highlight Sony Keynote at Comdex, CNN, November 16, 1999.

Новая компания стартовала с дюжиной сотрудников и капиталом, эквивалентным 500 долларов США, опробовав себя в разных начинаниях, от производства электрических рисоварок до продажи сладкого мисосиру¹⁷⁵ и сдачи в аренду небольшой площадки для игры в гольф на месте сгоревшего здания. Но очень скоро группа переключилась на ремонт радиоприемников и попыталась копировать ленточные магнитофоны, привезенные в Японию американскими солдатами¹⁷⁶. Это было адски трудно: в то время сплошного дефицита в Японии получить магнитную ленту для кассет можно было только одним способом – стачивая магниты и приклеивая порошок на пластик с помощью химических смесей, приготовленных на сковороде. «Теперь даже мне все это кажется невероятным, но те первые ленты [мы] делали вручную, – вспоминал Морита. – Мы нарезали достаточное для небольшой катушки количество ленты. Склеенную длинную полосу разложили на полу лаборатории. [Но] наши первые попытки достать необходимый магнитный материал закончились неудачей. Исходные материалы не годились, потому что магниты, которые мы стирали в порошок, были слишком мощными. Для нашей ленты нам нужен был только слабый магнитный материал... Мы испробовали все возможные средства и кончили тем, что стали наносить покрытие вручную тонкими кистями, сделанными из мягкой щетины с брюшка енота»¹⁷⁷. К 1950 году Морита и Ибука нашли способ копировать американские магнитофоны и начали продавать их большими партиями в Японии под брендом «Токио цусин коге» (корпорация Tokyo Telecommunications Engineering). Затем Ибука посетил Соединенные Штаты и убедил Western Electric¹⁷⁸, материнскую компанию Bell Laboratories¹⁷⁹, продать ему лицензию на производство транзисторных радиоприемников за 25 тыс. долларов США. Компания стала производить портативные транзисторные радиоприемники для японского рынка. Называли их «карманными»¹⁸⁰, они быстро и массово распродавались под новым брендом Sony (название выбрали из-за легкости и краткости произношения¹⁸¹). «Миниатюризация и компактность всегда импонировали японцам», – объяснял Морита¹⁸².

К концу 1950-х годов предприятие Ибуки и Мориты изменилось до неузнаваемости. Выручка превысила 2,5 млн долларов США, и в нем было задействовано 1200 человек. Наби-

¹⁷⁵ Мисосиру – блюдо японской кухни, суп с растворенной в нем пастой мисо.

¹⁷⁶ Akio Morita: Gadget Guru, *Entrepreneur*, October 10, 2008.

¹⁷⁷ *Akio Morita, Made in Japan: Akio Morita and Sony* (New York: E. P. Dutton, 1986), p. 56.

¹⁷⁸ Western Electric Company (WE, WECO) – американская электротехническая компания, производственное подразделение компании AT&T с 1881 по 1995 год. Компания известна как источник технических инноваций и ключевых разработок в области промышленного менеджмента. Выступала также в качестве агента для приобретения новых компаний-членов для Bell System.

¹⁷⁹ Bell Laboratories (известна также как Bell Labs, прежние названия – AT&T Bell Laboratories, Bell Telephone Laboratories) – бывшая американская, а ныне франко-американская корпорация, крупный исследовательский центр в области телекоммуникаций, электронных и компьютерных систем. Штаб-квартира Bell Labs расположена в Мюррей-Хилл (Нью-Джерси, США).

¹⁸⁰ «Первый транзисторный приемник мы выпустили в 1955 году, а наш первый маленький *карманный* транзисторный приемник – в 1957 году. Это был самый маленький в мире приемник, но он был все же больше обычного кармана мужской рубашки, и это некоторое время было для нас проблемой, хотя мы никогда не говорили о том, какой карман мы имеем в виду, называя свой приемник карманным» (*Акио Морита. Sony. Сделано в Японии.* – М.: Альпина Паблишер, 2014. Доступно на: <http://e-libra.ru/read/244340-sony-sdelano-v-yaponii.html>). – *Прим. ред.*

¹⁸¹ «В то время в Японии росла популярность слов и прозвищ, заимствованных из английского слэнга, некоторые стали называть сообразительных и оригинальных молодых парней „сонни“ или „сонни-бой“ (что означало в переводе с английского „сын“). В те дни мы тоже считали себя „сонни-бойз“. К сожалению, само слово „сонни“ создало бы нам в Японии трудности, потому что в условиях перевода японской графики на латинскую слово „сонни“ произносилось бы как „сонни“, что означало „потерять деньги“. Такое название не годилось для нового товара. Мы некоторое время обдумывали эту проблему, и в один прекрасный день мне пришло в голову решение: почему бы просто не вычеркнуть букву и не назвать компанию „Сони“? Слово было найдено!» (*Морита. Sony*). – *Прим. ред.*

¹⁸² Там же, 65.

рая обороты, компания расширяла ассортимент продукции. Первоначально Sony сфокусировалась на производстве радиоприемников и магнитофонов. В 1960-х годах она разработала новаторский кинескоп Trinitron, применив новый метод проецирования цветного изображения на экран телевизора. Затем наступил черед бытовых видеоманитонов и видеокамер. Тем не менее самым знаменитым продуктом компании стал плеер Walkman.

«Мысль создать этот стереопроектор появилась, когда однажды Ибука притащил в мой кабинет один из наших портативных стереомагнитофонов и пару наших наушников стандартных размеров, – вспоминал Морита¹⁸³. – У него был несчастный вид, и он пожаловался на то, что таскать это очень тяжело... [поэтому] я сказал нашим инженерам, чтобы они взяли один из наших надежных портативных кассетных магнитофонов, которые мы называли Pressman, вынули из него устройство для звукозаписи и громкоговоритель и заменили их стереоусилителем. Я назвал другие детали, которые мне были нужны, в частности очень легкие головные телефоны, которые оказались одной из самых трудных деталей в проекте Walkman». Сначала персонал Мориты посчитал, что он сошел с ума; никто не верил, что магнитофон можно продавать без записывающего устройства. Некоторые сотрудники невзлюбили название Walkman, потому что оно грешило против грамматики. «Я считал, что мы создали потрясающий продукт, и был полон энтузиазма. Но наши специалисты по сбыту вовсе не были в восторге», – признавал Морита.

Группа инженеров основательно обсуждала эту идею, подключив к дискуссии всю компанию. Впервые с момента зарождения корпорации в подвале разбомбленного токийского универмага Морита и Ибука гордились тем, что их детище стало местом свободного творческого «мозгового штурма». Тем не менее Морита и Ибука не были настроены долго дискутировать. Они доверились своей интуиции. В 1979 году кассетник поступил в продажу¹⁸⁴ и покорила рынок: за несколько лет было продано больше 20 млн устройств. «Я не верю, что какие-то исследования рынка могли бы подсказать нам, что Sony Walkman будет иметь сенсационный успех, который превзойдет все ожидания и породит множество подражателей, – рассказывал Морита. – И все же этот крошечный предмет в буквальном смысле слова изменил привычки в слушании музыки у миллионов людей во всем мире»¹⁸⁵.

В конце 1990-х годов, спустя четыре долгих десятилетия после того, как Морита и Ибука осуществили свой предпринимательский эксперимент в разрушенном токийском универмаге, и через двадцать лет после завоевания рынка инновационным плеером Sony Walkman, в компании появился новый президент и генеральный директор – Нобуюки Идеи. Его назначение знаменовало собой большой сдвиг. До начала 1990-х годов Ибука и Морита успешно управляли компанией. Однако в 1992 и 1993 годах, с разницей в несколько месяцев, оба руководителя перенесли инсульт и (соответственно в 1997 и 1999 годах) умерли в одной и той же больнице. Потеряв способность говорить, они часами в тишине сидели в инвалидных креслах друг подле друга, держась за руки.

Но вернемся в штаб-квартиру Sony: в 1982 году компания объявила, что место рулевого займет Норио Ога¹⁸⁶, протеже Мориты. В 1989 году Ога занял пост генерального директора, но, как это часто бывает в Японии, формальное звание еще не означает реальной власти. Хотя Морита как будто бы и ушел в отставку, он по-прежнему, пока мог говорить, оказывал огромное влияние на Sony.

¹⁸³ Там же, 79–81.

¹⁸⁴ *Meaghan Haire*, A Brief History of the Walkman, *Time*, July 1, 2009.

¹⁸⁵ *Morita*, Made in Japan, p. 82.

¹⁸⁶ Норио Ога (яп. #####, 1930–2011) – японский предприниматель, президент корпорации Sony в 1982–1995 годах, сменивший на этой должности Акио Мориту; родоначальник выпуска компакт-дисков; также оперный певец (баритон) и дирижер.

Только после того, как Морита окончательно утратил дееспособность, власть перешла к Оге. Внешнему миру он представлялся яркой и харизматичной личностью. Он был не только опытным инженером, но и профессиональным концертирующим пианистом¹⁸⁷. И все же популярным он не стал. Ога пришел в Sony когда компания столкнулась с трудностями. В начале 1980-х годов Запад поразила рецессия, приведшая к падению потребительского спроса на электронные товары. Корпорация ответила снижением цен и инвестированием в новые исследования. Такая стратегия привела к уменьшению прибыли и росту задолженности.

Ога понимал, что ему нужно сделать предприятие более динамичным. Но он столкнулся с проблемой, стоящей практически перед каждой успешной компанией: ее размерами. В 1950-х и 1960-х годах Sony была сплоченной, относительно небольшой, с гибким управлением компанией. К концу 1990-х годов в корпорации работало 160 тыс. человек, а ее деятельность простиралась от производства радиоприемников, телевизоров и компьютеров до производства фильмов, страхования жилья, а также выпуска знаменитых плееров Walkman. Маленькая, крепко спаянная фирма превратилась в непомерно разросшегося неповоротливого гиганта-бегемота. Ога решил использовать все свое влияние для того, чтобы скрепить компанию, и провозгласил новый курс. Придерживаясь авторитарического стиля управления, он не боялся смелых решений. Так, в начале 1990-х годов несколько инженеров Sony выступили застрельщиками идеи создания игровой консоли. Они предложили назвать ее PlayStation. Первоначально, как и в случае с Walkman, внутри компании идею встретили с большим недоверием. Но Ога пренебрег им. «Ога... невзирая на все возражения, настоял на выходе на этот совершенно новый для фирмы рынок, – отметил корейский бизнес-аналитик Си Джин Чанг¹⁸⁸ в своей фундаментальной монографии о корпорации Sony. – Он часто говорил: „Вклад Ибуки в успех Sony – это телевизор Trinitron, вклад Мориты – Walkman, а мой вклад – PlayStation“»¹⁸⁹⁻¹⁹⁰.

Этот авторитарический подход вывел Sony на новые позиции, но внутри компании вызвал серьезное недовольство. И Нобуюки Идеи, тот, кто через пару лет стал преемником Оги, был уже человеком из другого теста. В отличие от отцов-основателей, Идеи не имел инженерного образования. Его карьера складывалась в сфере корпоративного управления Sony. Идеи не был, как Оги, авторитаром и предпочитал стиль руководства, основанный на консенсусе. Вникнув в проблемы Sony, он убедился, что лучший способ справиться с разрастанием и усложнением корпорации – разделить ее на специализированные, самостоятельные подразделения, или, как любят их называть консультанты по менеджменту, «шахты»¹⁹¹.

Следует отметить, что отчасти на это решение Идеи вдохновил опыт швейцарского гиганта Nestlé. Идеи входил в правление этого кондитерского и продуктового исполина и обратил внимание на особый подход Nestlé к управлению компанией. После Второй мировой войны на протяжении десятилетий большинство транснациональных компаний представляли собой гигантские бюрократические монополии, работавшие как единая сеть. Но к 1990-м годам в западных бизнес-школах утвердился новый тип или стиль мышления. Консультанты по вопросам управления и эксперты убедились, что крупными компаниями лучше управлять не как единой сетью, а как совокупностью отдельных, автономных, подотчетных подразделений. Предполагалось, что принцип построения и специализация управлен-

¹⁸⁷ Steve Lohr, Norio Ohga, Who Led Sony Beyond Electronics, Dies at 81, *New York Times*, April 24, 2011.

¹⁸⁸ Си Джин Чанг (англ. Sea-Jin Chang) – профессор бизнес-управления в Национальном университете Сингапура.

¹⁸⁹ Чанг Си Джин. Sony против Samsung. Увлекательная история борьбы титанов. – М.: Эксмо, 2009.

¹⁹⁰ Sea-Jin Chang, Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants' Battle for Global Supremacy (Hoboken, NJ: Wiley, 2008).

¹⁹¹ John Nathan, Sony: Private Life (Boston: Mariner, 2001), p. 315.

ческого процесса по функциональным подсистемам организации («шахтам») способствуют большей прозрачности, ответственности и эффективности компании. Nestlé блестящим образом воплотила эту идею. В 1990-х годах швейцарский продовольственный гигант провел программу реструктуризации, придавшую каждому подразделению – скажем, по производству жевательной резинки или шоколада, – статус отдельного предприятия с самостоятельными отчетами о прибылях и убытках (P&L). Руководство по-прежнему отвечало за достижение конкретных задач по прибыли, рентабельности и продажам. Управление собственными инвестициями, успехи или неудачи легко прослеживались, так как каждое подразделение имело отдельный бухгалтерский баланс. Такой подход не редкость в финансовом мире, где крупные банки в лондонском Сити или на Уолл-стрит исповедуют философию трейдеров и брокеров: «Eat what you kill»¹⁹². Nestlé была одной из первых компаний, решительно перенесших этот принцип в мир потребительских товаров. Идеи (и всему правлению Nestlé) казалось, что метод хорошо работает.

Итак, Идеи убедил высшее руководство Sony в необходимости реорганизовать компанию аналогичным образом. В 1980-х годах Sony функционировала как единая корпоративная единица, разделенная на девятнадцать продуктовых подразделений. В 1994 году Sony была преобразована в так называемую систему отдельных компаний, сгруппированных по восьми автономным направлениям: Consumer A&V (бытовая аудио- и видеотехника); Components (комплектующие); Recording Media & Energy (носители записи); Broadcast (широковещательные сети); Business & Industrial Systems (промышленные и бизнес-системы); InfoCom (информационные технологии и коммуникации); Mobile Electronics (мобильные электронные устройства) и Semiconductors (полупроводники). В то же время игровой, музыкальный, страховой и кинобизнес получили даже больше независимости и стали работать как отдельные предприятия-сателлиты. Новая система не была в чистом виде воплощением философии банков на Уолл-стрит «Eat what you kill», поскольку зарплата японского персонала устанавливалась в масштабах всей корпорации, независимо от прибыли, получаемой подразделениями. Однако у каждой из этих «компаний» был собственный топ-менеджмент, работу которого оценивали на основании показателей P&L конкретного подразделения.

Сначала реформы работали. Почувствовав личную ответственность за P&L вверенных им направлений, топ-менеджеры новых «внутренних компаний» Sony попридержали расходы, сократили заемные средства и стимулировали рост прибыли. В результате в период с 1993 по 1997 год долг Sony уменьшился на 25 %, а чистая прибыль выросла в 16 раз – с 15,3 млрд до 202 млрд иен. Акции подорожали почти вдвое, с 2500 иен в 1994 году до более чем 5000 иен. Реформы оказались настолько успешными, что Идеи, продвинувшись с поста президента на должность генерального директора Sony (вместе с Огой), а впоследствии став единоличным руководителем, продолжил реформирование. В 1998 году восемь компаний были преобразованы в десять групп. В 1999 году эти группы были сведены в три головные компании (холдинга) с 25 различными «подкомпаниями», в 2001 и 2003 годах и эти независимые бизнес-единицы были еще дважды реорганизованы. Методом проб и ошибок Идеи пытался создать идеальную линейно-функциональную структуру. «[Мы хотим] упростить структуру, чтобы сделать четче систему подотчетности и перераспределить полномочия таким образом, чтобы обеспечить оперативную реакцию на внешние изменения, – объяснял Идеи. – [Нам нужно] сократить число уровней иерархии... [и] поощрять дух предпринимательства, ускорив процесс создания базы динамичного менеджмента в XXI веке»¹⁹³.

¹⁹² Букв. «что убил, то и съел» (англ.). На русский язык можно перевести как «есть клиенты – есть деньги, нет клиентов – нет денег». – Прим. ред.

¹⁹³ Sony Corporate Information, Chapter 24: Diversification, www.sony.net

Хотя функциональная специализация сделала корпорацию более эффективной, по крайней мере на первых порах, они выявили и недостатки. Как только руководители новообразованных компаний поняли, что они несут ответственность за состояние своего баланса, они тут же попытались «защитить» собственные подразделения не только от внешних конкурентов, но и от внутренних «родственных» групп. Желания делиться новаторскими идеями или обмениваться лучшими сотрудниками с другими подразделениями поубавилось. Сотрудничество прекратилось, как и практика мозгового штурма, и долгосрочные инвестиции, не предполагающие немедленной отдачи. Никто не хотел рисковать.

Идеи знал об этих проблемах. Выступая перед сотрудниками, он подчеркивал важность «сетевого» мышления и объединения различных частей продуктовой линейки компании. В самом деле, на вопрос журналистов о том, почему Sony продолжает реорганизацию, Идеи ответил, что он пытается выстроить оптимальную систему, стимулирующую *взаимодействие* между различными подразделениями. Чтобы усилить этот аргумент, руководство корпорации представило новый слоган: «Sony United»¹⁹⁴⁻¹⁹⁵. Но одно дело риторика, другое – практика. Время шло, а подразделения все меньше и меньше проявляли готовность к взаимодействию друг с другом. Это, в свою очередь, лишь укрепляло границы организационных «шахт». За пределами электронного гиганта мир развлечений, мультимедиа и электроники менялся очень быстро: технологическая революция размывала границы между различными классами программного и аппаратного обеспечения, внешними устройствами и их контентом. В результате многие системы классификаций устарели, если не канули в Лету. Но внутри корпорации стены между подразделениями только выросли. Как следствие, росло и противоречие между тем, что сотрудники Sony вещали по привычке о компании, и их реальным поведением. Для публики Sony создавала образ новаторской, гибкой, открытой организации. Идеи и другие лидеры неустанно подчеркивали идею «Sony United» и напоминали о свобододлюбивом духе основателей компании. Им представлялось, что они по-прежнему руководят компанией, основанной на ценностях, начертанных Ибукой в 1940-х годах в его первом проспекте: «Цель корпорации: создание идеального места труда – свободного, энергичного, приносящего радость».

Но Пьер Бурдые (и любой другой антрополог) сразу заметил бы, что между риторикой и реальностью существовал большой разрыв. Сотрудники корпорации блюли привычные им границы. И со временем эти границы настолько укоренились в деятельности компании и в организации работы персонала Sony, что казались естественными, раз и навсегда определенными.

Как пожарным инспекторам в мэрии Нью-Йорка трудно представить использование данных о задолженности по ипотеке для прогнозирования рисков возгорания, так и менеджерам различных подразделений Sony было трудно вообразить, чтобы эти подразделения активно обменивались информацией друг с другом, даже если они имели дело с одними и теми же проектами или проблемами.

К началу 1990 года для всех в Sony стало очевидно, что дни славы Walkman прошли. Какое-то время компания пыталась реанимировать продукт, предлагая вместо кассетников усовершенствованные плееры Walkman на компакт-дисках или минидисках. Но потребители осваивали интернет быстрее, чем Sony модернизировала свой легендарный продукт. Тогда инженеры Sony начали экспериментировать с различными технологиями распространения музыки через интернет. Однако вместо командной работы каждое подразделение предпо-

¹⁹⁴ «Sony united» (англ.). Возможно, слоган возник по аналогии с футбольным клубом «Manchester United», который еще называют «Единые». – Прим. ред.

¹⁹⁵ Karl Taro Greenfeld, Saving Sony: CEO Howard Stringer Plans to Focus on 3-D TV, *Wired*, March 22, 2010.

чло развивать свои идеи самостоятельно. Подразделение бытовой электроники разработало аудиоплеер Memory Stick Walkman. Компьютерная группа Vaio предложила свой аналог плеера. Ни одна из групп не сотрудничала с другими. Не согласовывали они работу и с брокерами из группы Sony Music Entertainment (SME), подразделения Sony, основанного десять лет назад после приобретения японской группой американской компании CBS Records¹⁹⁶. Группа SME была одной из крупнейших звукозаписывающих компаний в мире и обладала богатой библиотекой контента. Но и ее руководство, напуганное тем, что спрос на цифровую музыку подорвет доходы компании от продаж альбомов и компакт-дисков, от сотрудничества с другими группами отказалось. Музыкальное подразделение также было не в восторге от идеи цифрового Walkman или подобного ему устройства, помогающего пользователям скачивать песни через интернет. «Все говорили, как замечательно, что у Sony есть музыкальный лейбл, ведь это облегчает создание следующего поколения музыкальных устройств, – вспоминал Стрингер. – Но все получилось совсем не так».

В компании Apple, напротив, доминировала совершенно иная культура. Приблизительно тогда же, когда команда Sony приступила к освоению цифрового Walkman, глава Apple Стив Джобс вместе с командой инженеров пытался провести собственный музыкальный эксперимент. Однако Джобс не позволил инженерам Apple экспериментировать отдельно в собственных подразделениях. Он придерживался автократического стиля управления и противился возникновению функциональных подсистем в компании, так как опасался, что это побудит менеджеров защищать концепции существующих продуктов и прошлые успехи, а не прорываться в будущее. Он считал, что Apple должна производить крошечную коллекцию товаров, от устаревшей же продукции решительно избавляться, освобождая место для новых предложений. «Джобс не делил Apple на полуавтономные подразделения: он контролировал всех сотрудников и стремился к тому, чтобы они работали единой слаженной командой с едиными целями», – писал в биографии Стива Джобса Уолтер Айзексон¹⁹⁷. Позднее преемник Джобса Тим Кук¹⁹⁸ говорил: «У нас нет подразделений с собственными прибылями и убытками. У нас составляется отчет о прибылях и убытках на всю компанию»¹⁹⁹. Поэтому, размышляя о будущем цифровой музыки, инженеры Apple прокрутили целый ряд идей, касающихся различных товарных категорий.

Обмен мнениями поверх барьеров в Apple оказался плодотворным. Вначале инженеры американской компании собирались создать гаджет, аналогичный Walkman, только с доступом к интернету, а именно «одношаговый» цифровой музыкальный плеер, с помощью которого пользователи могли скачивать песни из интернета и потом слушать их в любом месте. Но они быстро поняли, что у такого одношагового подхода есть большой недостаток: технология того времени требовала огромной вычислительной мощности для хранения и редактирования музыки, тогда как любое портативное одношаговое устройство могло обеспечить лишь ограниченный выбор песен. Хуже того, если бы они применили собственную технологию для хранения музыки в сжатом формате, гаджет оказался бы несовместим с большинством музыкальных библиотек.

Итак, обсудив проблему, инженеры Apple в итоге решили применить инновационное двухшаговое решение. Первый шаг заключался в скачивании музыки из интернета на компьютер – такой, как Apple Mac. Смонтировать избранные песни можно было затем в плей-

¹⁹⁶ CBS Records – звукозаписывающая компания, основанная в 1962 году, в 1988 году была продана Sony Corporation за 2 млрд долларов США.

¹⁹⁷ Уолтер Айзексон (*англ.* Walter Isaacson, р. 1952) – американский журналист, писатель и биограф; автор популярных биографий Стива Джобса, Генри Киссинджера, Бенджамина Франклина и Альберта Эйнштейна.

¹⁹⁸ Тим Кук, полное имя Тимоти Дональд Кук (*англ.* Timothy Donald Cook, р. 1960) – генеральный директор Apple, пришел в компанию в марте 1998 года. Был назначен гендиректором после отставки Стива Джобса 24 августа 2011 года.

¹⁹⁹ *Walter Isaacson, Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011), p. 408.

листе²⁰⁰. На втором шаге потребители могли перенести музыку на маленькое портативное устройство и наслаждаться музыкальной коллекцией, которую они сформировали. Прелесть этого двухшагового процесса состояла в том, что для устройства, позволяющего потребителям только слушать музыку, не требовалось большой вычислительной мощности, в отличие от устройства, редактирующего и скачивающего песни. Таким образом, Apple сохранила миниатюрные размеры гаджета. Попутно извлекалась следующая выгода: двухшаговый процесс предлагал потребителю пользоваться еще одним продуктом Apple – компьютером Apple Mac. «Его [Джобса] любимыми выражениями были „близкое сотрудничество“ и „комплексное проектирование“, – писал Айзексон. – В других компаниях продукт последовательно переходил от инженеров к дизайнерам, от производителей к распространителям; в Apple все отделы работали над проектом одновременно»²⁰¹.

Инженеры Apple продолжали размыывать границы товарных линеек, чтобы выпускать больше инновационных продуктов. Они видели, что музыкальные компании не заинтересованы помогать потребителям скачивать музыку через интернет, поскольку опасались, что люди станут слушать музыку бесплатно. Поэтому Джобс и его коллеги стали думать, как бороться с пиратством и привлечь к участию музыкальные группы. В конце концов их осенила идея создания iTunes Store, веб-сайта, где музыкальные компании могли продавать песни пользователям за номинальную плату в 99 центов. Эти продажи приносили гораздо меньший доход, чем торговля CD-дисками и альбомами, но, по крайней мере, вознаграждали музыкальные группы хоть каким-то гонораром, тем самым побуждая их к сотрудничеству. Чтобы увеличить объемы продаж, инженеры Apple разработали платформу, доступ к которой могли получить пользователи любой технологии, а не только продукции Apple. В Sony, напротив, цифровые музыкальные системы основывались на собственных, защищенных патентом технологиях.

В 2001 году Apple выпустила портативный цифровой музыкальный плеер iPod. Устройство было до того миниатюрное и тонкое, что помещалось в кармане рубашки; на нем можно было хранить огромное множество песен, поэтому оно продавалось со слоганом: «Тысяча песен в кармане». Этот плеер вызвал настоящий фурор. Всего через несколько месяцев слово «iPod» стало не только мощным брендом, но и обозначением целой категории товаров, как когда-то это произошло с первенцем Sony Walkman. В итоге Sony пришлось признать поражение и убрать с рынка свои менее конкурентоспособные предложения. Пальма первенства перешла к Apple.

Летом 2005 года, когда влажный воздух окутал Токио, сотни сотрудников Sony теснились в большой комнате штаб-квартиры компании в ожидании невероятного события. Говард Стрингер, британец, отвечавший за деятельность Sony в Северной Америке в предыдущие годы, только что был назначен на пост генерального директора и теперь должен был выступить с обращением к компании.

Это назначение в очередной раз сигнализировало о том, сколь болезненным падением обернулся былой успех корпорации. К 2005 году, после унижительного поражения в битве за создание цифрового Walkman, стал очевиден большой крен. Показатели рентабельности компании стремительно ухудшались, как и ее репутация новатора. У нее все еще были великолепные продукты, вроде PlayStation, но свое господство на телевизионном рынке компания утратила из-за того, что прозевала момент перехода на телевизионные панели – телевизоры с плоским экраном. Sony по-прежнему производила отличные фирменные фото-

²⁰⁰ Плейлист (от *англ.* playlist – список воспроизведения) – подборка песен, инструментальных композиций для воспроизведения на радио или с помощью медиаплеера.

²⁰¹ Там же, 362.

аппараты и компьютеры (последние в элегантном черном и пурпурном дизайне), и все же они не смогли стать культовыми, как продукты под брендом Apple.

Разумеется, это отпугнуло инвесторов. Если в 1990-х годах цена акций Sony взметнулась с 2000 иен до 16 300 иен за акцию, достигнув пика в 2000 году, то после того, как в 2001 году лопнул пузырь доткомов²⁰², стоимость акций Sony рухнула до 5000 иен и оставалась на этом уровне несколько лет. Пострадали и другие ИТ-компании. Однако Apple двигалась совершенно по другой, скажем так, траектории: в период с 2000 по 2005 год акции корпорации подорожали в пять раз. Аналогично и Samsung: за тот же период стоимость акций корейской компании увеличилась на 50 %; новичок дерзнул бросить вызов Sony на ее золотосной ниве и отхватил значительную долю рынка телевизоров²⁰³. Для Sony это стало глубочайшим оскорблением. Никто не удивился, когда в 2004 году Идеи сообщил о намерении оставить компанию²⁰⁴.

Много месяцев лидеры и члены правления Sony спорили о том, кто должен заменить Идеи. Как это часто происходит в Японии, было неясно, кто уполномочен выбирать следующего генерального директора: хотя формально власть принадлежит правлению, решения принимаются коллективно, и многие обладают правом вето. Самым ярким и известным среди топ-менеджеров Sony был Кэн Кутараги²⁰⁵, творческий гений, создавший подразделение PlayStation. Однако Кутараги был крут и нетерпелив, он так яростно защищал свое детище от внутренних конкурентов, что нажил много врагов. В топ-менеджменте были и другие, менее яркие фигуры, такие как Реджи Чубачи²⁰⁶, худощавый, лысеющий инженер, вечный сотрудник Sony руководивший группой бытовой электроники. Он не был символом перемен, которых, как знали директора Sony ждали от них инвесторы.

Лидеры Sony в Токио перебрали имена всех вокруг. Скорее от безысходности, нежели по иным причинам, в какой-то момент в обсуждении всплыло имя Стрингера. Это был необычный поворот.

Стрингер родился в Кардиффе, столице Уэльса, в семье летчика Королевских военно-воздушных сил. Его школьные годы прошли в Аундле, в традиционной британской частной школе-пансионе, там он приобрел типичные для высшего класса Великобритании качества – самокритичность и скромность. Получив в Оксфорде степень магистра по современной истории, он отправился в поисках приключений в США и стал писать для компании CBS Radio. Все неожиданно прервалось, когда его призвали на службу и отправили во Вьетнам. После окончания войны²⁰⁷ он вернулся в CBS, где на протяжении двадцати лет работал телепродюсером и журналистом. Карьера Стрингера началась скромно, с низов: он отвечал на телефонные звонки за кулисами «Шоу Эда Салливана»²⁰⁸, однако дошел до верхушки в

²⁰² Пузырь доткомов – экономический пузырь, существовавший в период приблизительно с 1995 по 2001 год. Кульминация пришлась на 10 марта 2000 года, когда индекс NASDAQ достиг в течение торгов 5132,52 пункта (дневной пик) и упал более чем в полтора раза при закрытии. Пузырь образовался в результате взлета акций интернет-компаний (преимущественно американских), а также появления большого количества новых интернет-компаний и переориентировки старых компаний на интернет-бизнес в конце XX века.

²⁰³ Годовой финансовый отчет Sony, 2005, www.sony.net

²⁰⁴ Andrew Ross Sorkin and Saul Hansel, Shakeup at Sony Puts Westerner in Leader's Role, *New York Times*, March 7, 2005.

²⁰⁵ Кэн Кутараги (яп. #####, р. 1950) – бывший председатель, главный исполнительный директор и основатель Sony Computer Entertainment. Известен как «отец PlayStation», благодаря которой компания Sony получила большие доходы от продаж.

²⁰⁶ Реджи Чубачи (яп. #####, р. 1947) – бывший заместитель председателя Sony Corporation.

²⁰⁷ Война во Вьетнаме (вьетн. Chien tranh Việt Nam, англ. Vietnam War) – один из крупнейших военных конфликтов второй половины XX века, оставивший заметный след в культуре и занимающий существенное место в новейшей истории Вьетнама, а также США и СССР, сыгравших в нем немаловажную роль. Войну можно разделить на несколько периодов: партизанская война в Южном Вьетнаме (1957 – март 1965), полномасштабное военное вмешательство США (март 1965–1973) и завершающий этап войны (1973–1975).

²⁰⁸ «Шоу Эда Салливана» (англ. The Ed Sullivan Show) – американское телешоу, которое транслировалось в Нью-Йорке

иерархии группы CBS и в конечном счете стал ее главой, а с 1997 года возглавил медиабизнес Sony в США. Получив американское гражданство, он оставался гражданином Великобритании и, имея великолепную квартиру в Нью-Йорке на Пятой авеню, своим домом считал поместье среди зеленых английских холмов Котсуолд-Хилс и сохранял британский акцент. Стрингер никогда не жил в Японии, не говорил по-японски и по японским меркам работал в компании без году неделя.

«Представители Sony позвонили мне поздно ночью из Токио. Не помню, кто именно звонил, потому что это повторялось несколько раз – в Японии так принято, – но меня спросили, не хочу ли я стать генеральным директором Sony – вспоминал Стрингер. – Я подумал, что они сошли с ума. Просто спятили! Я снова и снова твердил: „Я не тот, кто вам нужен на этом месте. Я не говорю по-японски и не перееду в Японию“. Если бы в 2000 году мне сказали, что такое произойдет, я бы ответил, что с тем же успехом можно открыть предприятие на Луне».

Но старейшины Sony были настойчивы. Некоторые из них считали, что в условиях глубокого кризиса, с которым столкнулась корпорация, недостатки Стрингера являлись скорее преимуществами. Он был новичок, однако, казалось, мог приманить внешних инвесторов (ведь иностранец Карлос Гон²⁰⁹ стал же знаменит тем, что сумел вытащить из не менее отчаянного положения другую японскую компанию – Nissan). Японцам импонировали английские манеры и чувство юмора Стрингера, не столь грубое, как у американцев. А главное, что он не из «штабных» выдвиженцев и не связан порукой ни с одним из функциональных подразделений или какой-либо группой внутри Sony. Это давало ему большую свободу действий, и на это японцы надеялись. «Если хотите серьезных преобразований, кардинальных преобразований, зовите не того, кто в потоке событий, а того, кто вне их», – говорил Чубачи, президент Sony до назначения на эту должность Стрингера²¹⁰.

Что же собирался сделать с Sony Стрингер? Мог ли он найти способ остановить ее закат? Летом 2005 года сотрудники, собравшиеся послушать выступление Стрингера, явно нервничали. В компании Nissan новый генеральный директор иностранец Гон прославился сокращениями рабочих мест, за что его прозвали «cost killer» («убийцей расходов»). Работники Sony опасались, что их компанию постигнет та же участь. Однако Стрингер повел себя совсем не так, как ожидалось. Британец по-английски через обомлевшего переводчика начал с того, что назвал своих предшественников могущественными, а инженеров Sony блистательными. Затем он сменил тактику. «В Sony слишком много „зерновых ям“!» – заявил он.

Зерновых ям? Японцы были озадачены. «Зерновые ямы» неизвестны в Японии, так как в стране выращивали рис, а не зерно. Это слово было настолько чуждым, что переводчик в отчаянии превратил *sairo*²¹¹ в *takotsubo*, или «ловушку для осьминога». Этот образ идеально выразил мысли Стрингера, ведь японские ловушки для осьминогов представляют собой горшок с узким горлом, куда осьминог легко вползает, а выбраться уже не может. Если засунуть руку в горшок, она окажется в ловушке. Но персонал Sony впервые слышал, чтобы такой оборот употреблялся для описания их любимой компании. Может быть, это мудреная английская шутка? Стрингер продолжал напирать. Для корпорации, говорил он, важно избавиться от «ловушек для осьминогов», чтобы создать еще более «ассоциированную» компанию, жизнеспособную в мире высоких технологий XXI века.

с 20 июня 1948 года по 6 июня 1971 года. Ведущий – журналист Эд Салливан.

²⁰⁹ Карлос Гон (араб. *كارلوس غوسن*, Karlos Go#n, *порт.* Carlos Ghosn, *фр.* Carlos Ghosn, р. 1954) – президент и генеральный директор компаний Renault и Nissan; глава стратегического партнерства Альянса Renault-Nissan.

²¹⁰ Mark Gunther, The Welshman, the Walkman and the Salarymen, *Fortune*, June 1, 2006.

²¹¹ Яп. «зерновая яма».

Все последующие месяцы Стрингер пытался претворить заявленные принципы в жизнь. Преодоление разобщенности стало любимой его темой. Большинство сотрудников Sony никогда прежде не помышляли о проблемах в таком контексте. Внутри Sony они выросли как профессионалы, она была единственным корпоративным миром, который они знали. Их не заботило то, что кампания раздроблена: эта модель вошла в них органично и воспринималась ими как должное, подобно тому как кабилы, которых изучал Бурдье, считали абсолютно естественным разделение дома на две половины. Это не уникальный случай Sony. В большинстве компаний сотрудники убеждены, что их трудовая практика нормальна. Однако проблема Sony усугублялась тем, что японский персонал, как правило, остается с компанией всю жизнь.

Стрингер придерживался другого взгляда. К 2005 году он уже проработал в Sony почти десять лет. Но он не был ни японцем, ни инженером. В основном его карьера была связана с телевизионной журналистикой и индустрией развлечений. Иными словами, он мог подойти к делу по-другому. За годы работы в журналистике Стрингер понял, как важно для культуры и структуры быть максимально гибкими. В CBS он слыл умельцем, ловко уговаривающим несговорчивых американцев действовать сообща, единой командой. Он создал популярную программу «Вечерние новости с Дэном Разером»²¹² и, работая с весьма своенравной командой, все же убедил Дэвида Леттермана²¹³ из телекомпании NBC²¹⁴ перейти в CBS. В 1997 году он оказался в Sony и заслужил признание тем, что усилил контроль и навел порядок в развлекательном подразделении и медиагруппе Sony в США.

Он собирался повторить опыт, зная, что это будет непросто. Взявшись руководить американским подразделением Sony, он был поражен разобщенностью функциональных звеньев организации. Хотя в его ведении находилась сфера развлечений, ему часто приходилось решать проблемы в группе потребительской электроники или сверхсекретной PlayStation. Он видел, что они практически не сотрудничают друг с другом. Многие коллеги Стрингера в Европе и Америке винили в этом японскую культуру и стиль управления лидеров Sony, таких как Идеи. «Эта культура насквозь иерархична, в ней просто приучают сидеть в своей конторе и выполнять распоряжения, – признавался один из нью-йоркских управляющих Sony. – В этой культуре ты не просто занимаешь должность, а *становишься* этой должностью, превращаешься в простую функцию». Тем не менее Стрингер не считал проблему разобщенности сугубо японским феноменом. При всей исключительности случая Sony, неэффективно работающие структуры затрудняли жизнь многим крупным американским и европейским компаниям. В частности, организационной дифференциацией «славятся» корпорации Microsoft и Хегох. Поэтому Стрингер решил изучить опыт крупных корпораций, решивших вопрос радикально. Он остановился на американском компьютерном тяжеловесе IBM.

История IBM во многом давала пищу для размышлений. Как и японский гигант, IBM пережила звездный час в 1970-х и 1980-х годах, став лидером на рынке больших компьютерных систем (мейнфреймов²¹⁵). Но в начале 1990-х годов дела компании пошли на спад, группа утратила репутацию новатора, стала неповоротливой и непомерно раздутой, с закос-

²¹² Даниэль Ирвин «Дэн» Разер (англ. Dan Rather, р. 1931) – американский журналист, который был ведущим вечерних выпусков новостей на телеканале CBS.

²¹³ Дэвид Майкл Леттерман (англ. David Michael Letterman, р. 1947) – американский комик, ведущий популярной программы «Вечернее шоу с Дэвидом Леттерманом» на телеканале CBS.

²¹⁴ Национальная широкоэвещательная компания, сокр. «Эн-би-си» (англ. National Broadcasting Company, сокр. NBC) – американская телевизионная сеть со штаб-квартирой, находящейся в небоскребе Джи-И-Билдинг в Рокфеллеровском центре в Нью-Йорке, и с дополнительными основными офисами в Бербанке (штат Калифорния) и Чикаго. – Прим. ред.

²¹⁵ Мейнфрейм (также мэйнфрейм, от англ. mainframe) – большой универсальный высокопроизводительный отказоустойчивый сервер со значительными ресурсами ввода-вывода, большим объемом оперативной и внешней памяти, предназначенный для использования в критически важных системах (англ. mission-critical) с интенсивной пакетной и оперативной транзакционной обработкой.

невшими линейно-функциональными структурами и конфликтами. В 1993 году правление IBM назначило новым исполнительным директором Луиса Герстнера, который провел радикальную реструктуризацию. Прежде компания представляла собой разрозненные подразделения: программного и аппаратного обеспечения, комплектующих и услуг; как и Sony, IBM изнемогала под бременем разобщенности подразделений. Но Герстнер принудил эти подразделения сотрудничать ради создания более унифицированного технологического предложения, и это помогло переориентировать компанию с умирающей сферы мейнфреймов на новые продукты, такие как программное обеспечение. Это вызвало ожесточенные баталии, но реформы Герстнера по борьбе с разобщенностью в конце концов восторжествовали, явив один из самых замечательных примеров «переворота» в американской корпоративной истории²¹⁶. Естественно, Стрингер связался с Герстнером, испрашивая совета: как возродить Sony? «Лу стал кем-то вроде наставника, – вспоминал Стрингер. – Он все твердил: „Ты должен бороться с ‘бункерным’ мышлением! Будь дерзким!“ Так я и решил действовать».

Стрингер принялся за работу. Он попросил своих сотрудников подготовить наглядную презентацию PowerPoint для японских коллег. «„Зерновые ямы“ или „шахты“ в бизнесе – это метафора, описывающая субкультуру подразделений, превратившихся в отдельные острова, которые перестали контактировать друг с другом по горизонтали и даже по вертикали в собственной компании», – просвещал он персонал Sony через внутреннюю рассылку²¹⁷. Разумеется, продолжал Стрингер, «шахтная» структура управления организацией – это не *всегда* плохо, зачастую специализация полезна, если не сказать насущна, при росте компании. «Подлинное назначение „шахт“, в деловом значении этого слова, – формирование независимых команд, [и в этом] их очевидный плюс... они стимулируют такие ценные качества, как командная работа, дружелюбие, обмен опытом и преданность. Примером очень успешной „шахтной“ структуры является PlayStation, где группа людей смогла начать что-то новое, создать вертикально интегрированную бизнес-модель и преуспеть за пределами бюрократической машины крупной компании». Но проблема «шахт» в том, что они склонны к опасной самоизоляции. «Если команда не взаимодействует с другими командами... [или] ее контакты ограничиваются только собственной вертикальной иерархией, она теряет прозрачность и не способна воспользоваться преимуществами перемен в остальной части компании и в остальной части мира, – отмечал он. – На Западе, говоря о синдроме „шахты“ применительно к бизнесу, имеют в виду, что компания слишком разрослась... [а подразделения] отгородились и закрылись настолько, что руководство утратило контроль над происходящим».

Итак, Стрингер объявил о намерении встряхнуть корпорацию. Осенью 2005 года он вместе с Чубачи представил большой план реструктуризации, предполагавший «похудение» компании за счет увольнения почти десятой части 180-тысячного персонала Sony²¹⁸, сокращения различных бизнес-моделей на 20 %²¹⁹ и уменьшения количества производственных площадок с 65 до 54²²⁰. Это должно было превратить расплывшуюся до критических размеров компанию – или, как писала газета *New York Times*, «корпоративного осьминога, запустившего щупальца в многочисленные сферы деятельности»²²¹, – в оптимально сбалансированное модернизированное предприятие. «Если такая компания, как Apple, может создать

²¹⁶ См.: *Lou Gerstner, Who Says Elephants Can't Dance? Harper Business*, 2002; *Lisa DiCarlo, How Lou Gerstner Got IBM to Dance, Forbes*, November 11, 2002; IBM Corp Turnaround, Harvard Business School Case Study, March 14, 2000; *Lynda Applegate and Elizabeth Collins, IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth, Harvard Business School Case Study*, April 2005.

²¹⁷ A Word from Howard: Breaking Down Silos, Sony United newsletter, January 2, 2006.

²¹⁸ *Martin Fackler, Sony Plans 10,000 Job Cuts, New York Times*, September 23, 2005.

²¹⁹ *Daisuke Takato, Sony to Cut 10,000 Jobs, Product Models to End Losses, Bloomberg News*, September 22, 2005.

²²⁰ *David Macdonald, Sony Tries to Get Its Mojo Back, Asia Times*, February 7, 2006.

²²¹ *Martin Fackler, Cutting Sony, a Corporate Octopus, Back to a Rational Size, New York Times*, May 29, 2006.

финансовую стабильность на основе двух-трех продуктов... мы тоже сумеем перестроить структуру и деятельность Sony и вернем ей былую мощь»²²², – объяснял Стрингер. План включал в себя еще один ключевой момент: Sony покончит с разного рода квазикомпаниями, интегрировав эти подразделения в единую структуру. «Шахтная» структура Идеи будет демонтирована. «Цель этого важного структурного преобразования – очистить корпорацию от „шахт“, мешающих сконцентрировать наши огромные ресурсы на наиболее конкурентоспособных продуктах», – гласил доклад о реструктуризации, заверявший, что это «приведет к быстрому принятию согласованных и эффективных решений». Стрингер присовокупил: «Век цифровых технологий есть век отношений между людьми и устройствами... он требует совершенно другого подхода к разработкам и продвижению продуктов на рынке»²²³.

Чтобы ускорить культурные перемены, Стрингер настоял на необходимости ротации внутри различных подразделений групп молодых инженеров, разработчиков «софта», для обмена новыми идеями и практиками. Членов контент-команд, отвечающих за программное обеспечение, обязали сотрудничать с инженерами, занимающимися «железом». Стрингер созывал собрания в подразделениях и выставлял в центр инженеров по программному обеспечению, подчеркивая этим важность взаимосвязи между «софтом» и «железом». Он даже просил младших сотрудников высказывать свое мнение на встречах – и тем подрывал привычную для японцев иерархию.

Сначала Стрингер считал, что справляется с миссией разрушителя «шахт». Представленные в середине 2006 года финансовые результаты Sony радовали: после нескольких убыточных лет компания снова получила прибыль, продав больше своих изящных гаджетов. Уверенность внутри компании крепла, и некоторые аналитики и журналисты спешили поздравить Стрингера с успехом. «Перспективы Sony становятся радужней!» – писала газета *Wall Street Journal*²²⁴. Ей вторил журнал *Fortune*: «Sony проспала рассвет цифровых мультимедиа. Сейчас сэр Говард Стрингер и его многоязычная команда пытаются ее разбудить»²²⁵. *Fortune* с восхищением перечисляла «победы» Стрингера: Sony прекратила производство собак-роботов Aibo, закрыла девять заводов и остановила выпуск дорогой эксклюзивной электроники Qualia. Кроме того, корпорация выпустила новый жидкокристаллический телевизор, ставший лидером рынка.

Но ощущение прогресса длилось недолго. В 2007 году задолженность компании снова выросла, а престиж и стоимость акций стали резко падать. Отчасти это отражало общие тенденции в экономике. Летом 2007 года начались тяжбы на рынке ипотечных субстандартных кредитов²²⁶ США, перекинувшиеся затем и на банки. Финансовая неразбериха нарастала, укрепляя иену и снижая конкурентоспособность экспортных товаров Sony. В 2008 году разразился полномасштабный кризис, повлекший за собой глобальную рецессию. Это привело к падению спроса на продукты Sony. В 2010 году сотрясшие Японию ужасные цунами и землетрясение в районе АЭС «Фукусима-1»²²⁷ повергли в хаос систему снабжения Sony

²²² Корпоративный доклад Sony, September 2005, www.sony.net

²²³ Там же.

²²⁴ Ginny Parker Woods, Sony's Picture Is Looking Brighter, *Wall Street Journal*, February 3, 2006.

²²⁵ Mark Gunter, The Welshman, the Walkman and the Salarymen, *Fortune*, June 1, 2006.

²²⁶ Ипотечный кризис в США (англ. Subprime mortgage crisis) – финансово-экономический кризис, проявившийся резким ростом количества невыплат по ипотечным кредитам прежде всего с высоким уровнем риска, учащением случаев отчуждения банками заложенного недвижимого имущества, а также вызванное ими падение цен на ценные бумаги, обеспеченные субстандартными зкладными. Этот кризис стал началом финансового кризиса 2007–2008 годов, переросшего в мировой экономический кризис.

²²⁷ Землетрясение в префектуре Фукусима 2011 года (яп. #####, «землетрясение Фукусима-Хамадори») – сильное землетрясение с магнитудой 6,6 Mw, которое произошло 11 апреля в 17 часов 16 минут по местному времени. Эпицентр землетрясения располагался на территории острова Хонсю в 17 км к юго-юго-западу от поселения Исигава и в 161 км к северо-востоку от столицы Японии – Токио, а мелкофокусный гипоцентр залегал на глубине 11 км. Данное землетрясение

Наконец, в 2011 году наводнения в Таиланде²²⁸ вновь нарушили производственный процесс корпорации. «Я вот думаю, что еще может случиться? – угрюмо шутил Стрингер. – Нашествие лягушек? Саранчи? Смерчи? Чума?»

Тем не менее в проблемах Sony были виноваты не только капризы погоды или невезение. Через несколько месяцев до Стрингера дошло, что он столкнулся с упорным сопротивлением. Никто из японских сотрудников никогда не оспаривал его распоряжений публично. Что бы он ни говорил, ему всегда согласно кивали в ответ. Но Стрингер понял: проследить за тем, что происходит на местах после выхода его распоряжений, невозможно. В штаб-квартире Sony в Юракуте у него не было своих сторонников, потому что после его назначения генеральным директором большинство должностей высшего менеджмента заняли старые японские руководители корпорации. Кроме того, Стрингер не мог проводить собственные неформальные исследования, так как не говорил по-японски. «Я даже не мог побродить по коридорам, потолковать с людьми, как привык это делать, потому что не знал языка, – позднее вспоминал Стрингер. – Люди соглашались со мной, но ничего не менялось. Это как в той шутке Клинтона о прогулке по кладбищу: можешь считать себя здесь начальником над тысячей человек, но ответом тебе будет только мертвая тишина». В IBM Герстнеру удалось изменить ситуацию, потому что вникать в подробности происходящего было его страстью. «[Люди] делают не то, чего вы от них ожидаете, а то, за чем вы наблюдаете», – признавался Герстнер своим коллегам²²⁹⁻²³⁰. Действительно, эта фраза повторялась так часто, что впоследствии стала в IBM одной из главных мантр, если не ходячих клише. Но Стрингер находил для себя крайне затруднительным, а то и невозможным что-либо проверять. «Чтобы быть истинно великим лидером, нужно знать, что говорят и думают люди всех уровней, нужно чувствовать настроение. Стрингеру удавалось это в CBS, но не удалось в Sony, – позднее отмечал один из старших коллег Стрингера. – Я не думаю, что ему следовало браться за эту работу».

Стрингер продолжал сражаться. Он снова и снова отдавал распоряжения, а затем убеждался, что их попросту игнорируют. В IBM Герстнер смог сломать культурные стереотипы исключительно волевым напором: он провозгласил новую политику и нашел способ заставить персонал повиноваться. Он жестко контролировал все, не упуская из виду сотрудников и постоянно общаясь с ними. Стрингеру не хватало инструментов (или темперамента), чтобы добиться результатов Герстнера.

Одна из первых битв Стрингера разыгралась вокруг PlayStation. До 2005 года группа, производившая консоли PlayStation, располагалась в собственном здании как независимое подразделение, управляемое сильным администратором Кутараги. Независимое положение группы поначалу ей благоприятствовало, так как подстегивало предпринимательский дух. Но оно же со временем все больше и больше обостряло отношения между подразделением и штаб-квартирой Sony. Поэтому, став генеральным директором, Стрингер объявил о планах переместить могущественную группу PlayStation в штаб-квартиру Sony в токийском районе Синагава и интегрировать ее в общую деятельность компании. Стрингер надеялся, что PlayStation станет вдохновляющим примером для других групп, показав, как подразделения программного и аппаратного обеспечения благодаря технологиям могут гибко взаимодей-

входит в число афтершоков Великого японского землетрясения, являясь самым сильным среди континентальных.

²²⁸ Наводнение в Таиланде в 2011 году – стихийное бедствие (серия наводнений), вызванное сильнейшими за 50 лет сезонными муссонными дождями в июле – сентябре 2011 года в северных, северо-восточных и центральных провинциях Таиланда, откуда вода через низины центрального Таиланда пришла в Бангкок. Всего пострадали 65 из 76 провинций Таиланда и более 13 миллионов человек.

²²⁹ Луис Герстнер. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? – Прим. ред.

²³⁰ Who Says Elephants Can't Dance? Harper Business, 2002; см. также: How Louis Gerstner Got IBM to Dance, by Lisa diCarlo, *Forbes*, November 11, 2002.

ствовать друг с другом поверх традиционных границ. «PlayStation была одной из жемчужин нашей короны, она подлинно творчески сочетала самые разные опытные знания и методы работы. Все дело – в комплексности», – впоследствии вспоминал Стрингер. Но влиятельное подразделение PlayStation было слишком независимым. Сначала оно просто игнорировало просьбу переехать в штаб-квартиру. Затем руководство все-таки сочло нужным переехать. А перебравшись в штаб-квартиру Sony, команда PlayStation тут же отгородилась стеклянной стеной, заявив, что это необходимо для защиты ее секретной информации. Однако намек был прозрачен.

Стрингер сталкивался с подобным противодействием всякий раз, когда пытался модернизировать деятельность компании. В течение многих лет Sony громоздила разнообразнейшие продукты и товарные линейки. Корпорация производила более тысячи новинок, многие из которых функционировали на основе эксклюзивных, запатентованных технологий. «У меня дома 35 устройств Sony и столько же зарядных устройств к ним, – рассказывал репортерам Роб Визенталь²³¹, один из главных союзников Стрингера в корпорации. – Это все, что вам нужно знать»²³². Стрингер решительно намеревался изменить ситуацию. «Я ходил и спрашивал: „Что делается в сервисном секторе? В подразделении медицинского оборудования?“, – вспоминал он. – Но нигде ни сокращений, ни других подвижек. Когда я был в токийской штаб-квартире, мы объявили о сокращении персонала на десять тысяч человек или около того. Сколько бы я ни возвращался туда, я видел одну и ту же численность сотрудников». Наконец от безысходности, пытаясь подтолкнуть персонал к действиям, Стрингер распорядился установить в штаб-квартире экран для отображения на нем всех продуктов Sony. Он надеялся, что это наглядно покажет, сколь тяжеловесной стала империя. Но установка экрана в здании района Синагавы привела к обратному эффекту: размашистая демонстрация стала для сотрудников Sony скорее предметом *гордости*, нежели стыда. Это была классическая дилемма курицы и яйца: специализированные подразделения создавали продукты, а успешные продукты, в свою очередь, работали на укрепление авторитета подразделений, усиливая атомизацию и разобщенность.

Стрингер перестал говорить о сокращениях и начал подчеркивать важность «сотрудничества». Он полагал, что если нельзя искоренить «шахты», то хотя бы можно попытаться заставить их взаимодействовать. В конце концов, девиз корпорации – «Sony United». Но наладить сотрудничество было трудно. Вскоре после назначения на пост генерального директора Стрингер призвал инженеров использовать цифровые технологии для создания устройства, которое позволит потребителям читать электронные книги. Казалось, Sony могла занять эту нишу, ведь в различных сегментах группы имелись свои медиаресурсы, навыки работы с компьютерными технологиями и опыт в сфере потребительской электроники. Более того, у инженеров были некоторые наработки. Однако выдвинутая Стрингером идея цифровой читалки не побудила менеджеров различных подразделений к сотрудничеству ни друг с другом, ни с книгоиздателями, отчасти из-за нежелания делиться доходами. Проект увяз. «За два года до того, как компания Amazon выпустила свою читалку электронной книги, у меня была такая же идея [создания электронной читалки], – кипел от злости Стрингер. – Я предлагал нашим парням взяться за нее, но мы всё тянули и тянули, и упустили шанс. Amazon обошла нас».

Двадцатого февраля 2013 года более тысячи журналистов собрались в бальном зале Гаммерштейна в Манхэттен-центре послушать руководителей Sony. Атмосфера была

²³¹ Роб Визенталь (англ. Robert (Rob) S. Wiesenthal, p. 1966) – американский бизнесмен. До 2012 года был исполнительным вице-президентом и финансовым директором американского подразделения Sony Corporation.

²³² Mark Gunther, The Welshman, the Walkman and the Salarymen, *Fortune*, June 1, 2006.

наэлектризована. Ранее в том же месяце корпорация объявила о планах выпустить PlayStation 4, первую за семь лет обновленную версию легендарной консоли. Главным событием в зале Гаммерштейна должна была стать демонстрация этого прорыва Sony. Огромный панорамный экран над сценой излучал на аудиторию головокружительную чехарду картинок из игр.

Проекторы рассекали темноту. Оглушительная музыка отскакивала от стен. Вспыхивали слоганы. «Воображение – единственное оружие в войне против реальности». «Чтобы победить, не нужно бороться. Нужно играть!» «Наше обыкновенное „я“ становится необыкновенным.

ГЕРОИЧЕСКИМ!» «Мы рождены разными! Мы выросли отступниками! Исследуйте границы игры!»

Наблюдавшие со своих театральных кресел журналисты словно пребывали в небесах. В сердца энтузиастов-геймеров PlayStation вселяла невероятное уважение. Действительно, возможно, это был самый удачный продукт Sony, такой же культовый, как и Walkman. И новая PS4 особенно покоряла своим сочетанием «софта», «железа» и «контента».

Но если бы лидеры Sony, презентовавшие новую консоль, взглянули вниз со сцены, они бы заметили нечто поразительное. Вокруг них мелькали игровые образы, журналисты печатали на ноутбуках или фотографировали на мобильные телефоны. Но почти ни одно из устройств в руках репортеров не было создано Sony. Зал освещали сотни крошечных, как булавочные уколы, логотипов Apple, мерцавших, словно звезды в небе. Компания Apple затмила Sony даже в этот момент торжества.

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.