

Мортен  
**ХАНСЕН**

# КОМАНДА РАЦИОНА

**КАК ПЕРЕЙТИ**  
*от* **СОПЕРНИЧЕСТВА**  
*к* **СОТРУДНИЧЕСТВУ**



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**От хорошего к великому**

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет  
Джим Коллинз

**Открывая организации будущего**

Фредерик Лалу

**Культура для каждого**

Как стать организацией осознанного развития  
Роберт Киган и Лайза Лэйхи

**Лидер и племя**

5 уровней корпоративной культуры  
Дэйв Логан, Хэли Фишер-Райт и Джон Кинг

Morten T. Hansen

# Collaboration

---

How Leaders Avoid the Traps,  
Create Unity, and Reap Big Results

---

CROWN BUSINESS

NEW YORK

Мортен Хансен

# Коллаборация

---

Как перейти от соперничества  
к сотрудничеству

---

*Перевод с английского  
Юлии Гиматовой*

МОСКВА

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2017

УДК 338.12  
ББК 65.290  
Х19

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School Publishing Corporation (США) и литературного агентства Александра Корженевского (Россия)

*На русском языке публикуется впервые*

**Хансен, Мортен**

Х19 Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству / Мортен Хансен ; пер. с англ. Ю. Гиматовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 288 с.

ISBN 978-5-00100-846-0

Плохо организованное сотрудничество хуже, чем его полное отсутствие. Неэффективное взаимодействие можно назвать болезнью, поражающей даже лучшие компании. Независимо от того, являетесь ли вы руководителем бизнеса, лидером некоммерческой организации, государственным служащим, директором школы, доктором или юристом, — вы неизбежно сталкиваетесь с простым вопросом: каков правильный способ добиться взаимодействия и достичь отличных результатов, невозможных при разногласиях? Эта книга, основанная на 15-летнем исследовании Мортена Хансена, специалиста в области управления, дает исчерпывающий ответ на этот вопрос.

УДК 338.12  
ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-846-0

© 2009 Morten T. Hansen

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevsky Agency (Russia)

© Перевод, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Посвящаю моей семье —  
дочерям Александре и Джулии,  
супруге Хелен  
и родителям

# Оглавление

	Предисловие.....	11
	Введение. Опасность коллаборации в хорошие и плохие времена.....	15
[Глава 1]	Понимать коллаборацию правильно... или нет.....	19
<b>Часть I</b>		
<b>Возможности и барьеры</b>		
[Глава 2]	Когда нужно взаимодействовать, а когда нет.....	39
[Глава 3]	Четыре барьера коллаборации.....	66
<b>Часть II</b>		
<b>Решения</b>		
[Глава 4]	Рычаг первый: пока мы едины.....	97
[Глава 5]	Рычаг второй: культивировать Т-образный менеджмент.....	120
[Глава 6]	Рычаг третий: сплетите гибкие сети.....	148

### **Часть III**

#### **Личный челлендж**

[Глава 7]	Стать коллаборативным лидером.....	179
	Конец путешествия (по крайней мере, на данный момент) .....	207
	Приложение. Исследования в основе книги.....	210
	Благодарности .....	218
	Об авторе .....	220
	Примечания .....	222
	Библиография.....	274



## Предисловие

**Д**авным-давно я спросил Мортена Хансена, почему он решил изучать коллаборацию. «Потому что мир станет гораздо лучше, если люди будут знать, как нужно взаимодействовать» — таков был ответ. Эта книга (одна из лучших в своей области!) стала достойным завершением пятнадцатилетнего авторского исследования вопросов сотрудничества. Ее основная мысль крайне важна, хотя и парадоксальна: *хорошая коллаборация укрепляет конкурентную позицию компании, а плохая хуже, чем никакой*. Прочитав книгу, вы поймете, в чем значимость эффективной коллаборации — и опасность некомпетентной. Кроме того, изучите основные принципы правильного сотрудничества.

Впервые я встретил Мортена в 1991 г. — тогда он оставил прибыльную работу в Boston Consulting Group и благодаря стипендиальной программе Fulbright присоединился к нашей исследовательской группе в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета. Я быстро понял, как сильно Мортен заинтересован в работе. Мы вели исследование факторов, делающих компанию понимающей свои пути развития, и он по своей инициативе занялся поиском компании-«близнеца» Motorola. Нам нужно было определить компанию, наиболее схожую с Motorola, когда она была еще небольшим предприятием. Motorola выпускала автомобильные радиоприемники в 1930-х гг., и мы столкнулись с проблемой: как вообще можно понять, какие компании занимались подобной деятельностью в это время?

Мортен же придумал гениальное решение. Он отправился в отдаленную библиотеку, расположенную в 50 милях в Ричмонде

[ 12 ]

в Калифорнии — городе с высоким уровнем преступности, одним из 25 наиболее опасных городов Америки. Там он обратился в справочную службу (не было ни электронного поиска, ни интернета) и заполнил карточку на выдачу всех телефонных справочников начала 1920–1930-х гг.

Сотрудник библиотеки исчез практически на час и в итоге вернулся с горой пыльных книг. С помощью одного из найденных справочников Мортен составил список компаний — производителей автомобильных радиоприемников. Благодаря этому мы обнаружили, что больше всего сходства с Motorola середины XX в. у компании Zenith.

Я понял, что у Мортена достаточно упорства и изобретательности, необходимых любому выдающемуся исследователю. Его вклад в работу в команде со мной и Джерри Поррасом, которая впоследствии превратилась в книгу «Построенные навечно», не оценим. Мортен получил степень доктора наук в Стэнфордском университете и принялся исследовать феномен коллаборации. Он начал преподавать в Гарвардской школе бизнеса и прошел обучение МВА для менеджеров высшего звена, параллельно занимаясь исследованиями. Сейчас он занимает престижную профессорскую должность в Калифорнийском университете в Беркли.

Больше всего в исследовательском подходе Мортена меня поразили три следующих качества:

1. *Строгость (упорство)*. Мортен — один из наиболее трезвомыслящих людей, которых я когда-либо знал. Он подошел к исследованию с невероятной тщательностью и вниманием. Поскольку мы работали вместе долгие годы, я был впечатлен его дисциплиной и аккуратностью. Для одного раздела исследования Мортен создал десятиуровневый процесс отбора. Он состоял из более чем 20 000 критериев и включал серию систематических тестов и проверок, необходимых для получения безошибочного результата. Каждый раз, когда мне казалось, что мы уже закончили, Мортен говорил: «Мы должны убедиться в качестве выводов. Попробуем еще один

метод». В «Коллаборации» вы увидите стройную систему идей, которую Мортен разрабатывал годами: она основана на серьезных количественных данных, точных расчетах и тщательном анализе.

[ 13 ]

2. *Актуальность.* Бывший госсекретарь Министерства здравоохранения, просвещения и социального развития и основатель Common Cause\* Джон Гарднер однажды заявил, что образовательные учреждения сделали значительный шаг вперед в сторону ответа на «вопросы возрастающего несоответствия с возрастающей точностью». Мортен упорно сопротивлялся этой ловушке, стремясь ответить на вопросы и сделать работу важной для тех, кто должен руководить и управлять. Он превратил научное исследование в практическое руководство к действию: как объединять людей, как стать лидером, способным сотрудничать и выполнять собственные обещания, как использовать возможности сетей. Лишь малая часть книг с практическими советами основана на глубоком, детальном анализе. Немного и академических изданий, предлагающих полезное, практическое руководство. «Коллаборация» содержит и то и другое — она объясняет все «как» и «почему», включает научную составляющую и руководство к действию.
3. *Целеустремленность.* Мортен по-настоящему увлекается вопросами вселенского значения, а не только извлечения большей прибыли. Конечно, идеи, изложенные в книге, помогут лидерам компаний зарабатывать больше. Но при этом описанные концепции выходят за привычные рамки, поскольку затрагивают вопрос: как можно повысить эффективность совместной работы таким образом, чтобы сделать работу организаций более продуктивной, а общество — цивилизованным? Лучшие руководители стремятся к тому самому «и»: как достичь целей *и* прибыли, как нести ответственность

---

\* Common Cause — американская либеральная политическая группа интересов, выступающая за равные права и возможности для всех групп населения. *Прим. ред.*

[ 14 ]

перед акционерами *и* общественностью, как сокращать издержки *и* укреплять коллектив, как достигать результатов в долгосрочном *и* краткосрочном периодах, как быть выдающимся *и* целесообразным. Мортен подтверждает этот поиск «*и*» в своей работе: как достичь личной культуры *и* совместной ответственности.

Мортен Хансен проделал невероятную работу, и в результате пятнадцатилетнее исследование стало содержательной книгой, имеющей практическое значение. Не важно, чем вы занимаетесь: управляете бизнесом, дирижируете оркестром, руководите школой или клиникой. Возможно, вы командуете бригадой, состоите на государственной службе или тренируете спортивную команду. Сотрудничество необходимо в любой сложной деятельности. Если его нет — это опасно. Поэтому у вас не остается другого выбора, кроме как научиться правильной коллаборации.

Джим Коллинз,  
автор «От хорошего к великому»,  
соавтор «Построенные навечно».

*Боулдер, Колорадо*  
*21 ноября 2008 г.*

# Опасность коллаборации в хорошие и плохие времена

**П**лохо организованное сотрудничество хуже, чем его полное отсутствие. Люди стремительно бегают со встречи на встречу, чтобы координировать работу и обмениваться идеями, однако этого недостаточно. Сотрудники различных отделов компании пререкаются, стремясь разделить обязанности в совместных проектах, и их внутреннее противостояние сводит работу на нет.

В самые благоприятные для компании времена это просто ужасный способ работы: ресурсы тратятся, а лучшие сотрудники оторваны от работы. В тяжелые времена вроде экономического кризиса это полное безрассудство — ведь способность объединиться имеет решающее значение для финансовых показателей компании.

Неэффективное взаимодействие можно назвать болезнью, поражающей даже лучшие компании. Я осознал это в 1990-х, когда для своей докторской диссертации в Стэнфордском университете изучал деятельность Hewlett-Packard. В деятельности этой легендарной компании имелась некая странность: многие инновационные команды, состоявшие из сотрудников разных отделов, взаимодействовали уже давно, но все еще испытывали большие сложности. Как такое возможно? Меня настолько взволновал этот вопрос, что я решил все бросить и заниматься только этим.

Я приходил на работу, посещал все объекты ИР и собирал данные по 120 проектам и 41 бизнес-единице. Для этого мне понадобилось два года. Сложившаяся картина поразила меня.

Некоторые команды взаимодействовали особенно хорошо. У них было отличное программное обеспечение, аппаратура и талант, и это позволяло им работать лучше и быстрее.

[ 16 ]

Другие команды преследовали неудачи. Они попадали в ловушки и тратили время на внутренние конфликты, а не на работу над проектом. Некоторые команды, сотрудничая, работали еще хуже.

Исследование HR привело меня к важному вопросу о сотрудничестве. Вопрос был не о том, как лидеры заставляют людей взаимодействовать. Дело в другом: говоря, что коллаборация необходима всегда, мы ошибаемся. Скорее вопрос звучит так: в чем разница между эффективной и неэффективной коллаборацией?

Последние 15 лет я, сосредоточившись на принципах взаимодействия в различных компаниях, искал ответ на этот вопрос. Исследование HR, а конкретнее особенностей построения корпоративных сетей, которые и обеспечивают сотрудничество, помогло приблизиться к разгадке. После получения докторской степени в Стэнфорде я начал преподавать в Гарвардской школе бизнеса и продолжил поиски там. Когда мне выпала возможность изучить деятельность одной из крупнейших компаний, занимающейся IT-консалтингом, я немедленно за нее ухватился. Здесь условия были другими, нежели в HR. Вместе с коллегой Мартином Хаасом мы изучили данные 180 команд по продажам, желая понять, почему отдельные команды добиваются лучших результатов, а остальные работают хуже. Исследование приблизило нас к ответу: мы определили правила, которые менеджерам стоит использовать, определяя необходимость взаимодействия.

Поиски продолжались. Однажды я находился в офисе в Гарварде, и мне позвонил Болко фон Отингер, старший партнер VCG и руководитель Института стратегии VCG. Он сказал лишь одну фразу: «Есть что-нибудь интересное, в чем я могу помочь?» Поскольку я был заинтересован в изучении коллаборации в разных фирмах, мы решили опросить топ-менеджеров крупных международных компаний США, Европы и Азии. Перемещаясь из одной точки Земли в другую и собирая себе мили на банковские карточки, мы получили мнения 50 менеджеров о различиях

между качественным и некачественным взаимодействием. У нас появилась неоценимая информация, в особенности о виде менеджмента, необходимого для лучшего взаимодействия внутри компании (мы назвали его Т-образным).

[ 17 ]

Затем я взял отпуск в Гарварде и начал работать в BCG, где мне удалось помочь многим клиентам внедрить коллаборацию в компаниях. Это ценный опыт, поскольку я мог применить свои концепции на практике и, в свою очередь, получить обратную связь.

Позже, после возвращения в Гарвард, я начал новое исследование на материале более сотни компаний. Мне удалось определить, что существуют четыре типа барьеров коллаборации и единого способа их преодоления нет (см. приложение с общим обзором исследования).

Обработка огромного массива данных для определения, когда коллаборация работает, а когда нет, — полезное упражнение, но не когда делаешь его в одиночку. К счастью, мне повезло преподавать в двух заведениях, специализирующихся на сочетании теоретического и практического подхода. Это были Гарвардская школа бизнеса и INSEAD, лидирующая бизнес-школа в Европе. По утрам я мог заниматься статистическим анализом коллаборации, а после обеда обсуждать анализ с группой талантливых MBA-студентов или студентами курсов профессиональной подготовки руководителей\*. Я также составлял подробные кейсы и выступал с лекциями на тему коллаборации, и эти методы во многом помогли моему исследованию.

Я проделал огромную работу для определения различий эффективного и неэффективного взаимодействия, и этот труд оправдал себя. Я работал с замечательными людьми, моими наставниками были лучшие из лучших, и многое получил от общения с выдающимися студентами и топ-менеджерами. Сейчас пришло время закончить исследование и изложить на бумаге все, что я понял за это время.

---

\* Executive education programm — краткосрочные интенсивные образовательные программы или курсы для руководителей. *Прим. ред.*

[18]

Эта книга — полностью, до кусочка собранный пазл. Ответом на мой вопрос о различиях эффективного и неэффективного сотрудничества стал набор принципов, получивший название *рациональной коллаборации*. Независимо от того, кто мы — руководители бизнеса, лидеры некоммерческих организаций, государственные служащие, городские управленцы, директора школ, доктора, юристы или духовные лидеры, — мы сталкиваемся с простым вопросом: каков правильный способ добиться взаимодействия и достичь отличных результатов, невозможных при разногласиях?

## Понимать коллаборацию правильно... или нет

**В** начале 2003 г. Говард Стрингер, глава американского подразделения японского электронного гиганта Sony, собирался нанести ответный удар Apple. Тогда Apple успешно выпустила iPod — портативный медиапроигрыватель, и Sony не желала допустить захват рынка другой компанией: она сама должна была владеть им. Ведь именно ее Walkman произвел революцию, позволив людям носить музыку с собой и слушать ее, не мешая окружающим. Walkman был представлен в 1979 г., и до того, как на рынке появился новичок Apple, всего было продано около 200 миллионов плееров<sup>1</sup>. У Стрингера имелись все качества, чтобы возглавить атаку. Внушающий симпатию двухметровый англичанин с оксфордским образованием попал в Sony в 1997 г. Тогда он занимался вопросами сплочения независимых департаментов музыки, фильмов и электроники в США. Стрингер построил карьеру в сфере медиа, проработав журналистом, главой CBS News и президентом CBS, и был опытным управленцем, понимавшим принципы работы СМИ и способным внедрить коллаборацию в Sony<sup>2</sup>.

К 2003 г. Sony была огромной компанией. Годовыми продажами в \$62 млрд она десятикратно превосходила Apple, чей показатель достигал лишь \$6,2 млрд<sup>3</sup>. Кроме того, Sony была более подготовлена к запуску портативных аудиоплееров и музыкальных онлайн-магазинов, чем Apple. В Sony входило подразделение Walkman (поэтому она могла разработать свой собственный аудиоплеер на жестком диске), линия персональных компьютеров VAIO (поэтому там разбирались в компьютерах), Sony Music

(поэтому знали толк в музыке<sup>4</sup>) и Sony Electronics (поэтому имелся целый ряд устройств и батарей).

[ 20 ]

По иронии судьбы именно Sony поставляла батареи для iPod. Sony также была известна безупречным дизайном. Сидя в офисе на Манхэттене, Стрингер понимал, что у него есть все для контратаки против iPod. Технический директор Sony U.S. Филип Вайзер сказал ему: «Нам потребуется девять месяцев. У нас есть продукт, аппаратное и программное обеспечение»<sup>5</sup>. К этому времени Apple выпускала iPod и программное обеспечение iTunes с поддержкой только на компьютерах, музыкальный онлайн-магазин на тот момент отсутствовал. Время в запасе было.

Стрингер и Вайзер взялись за выполнение. Их продукт получил меткое название Connect, отражавшее всю работу подразделений Sony по соединению плееров с музыкальным онлайн-магазином.

Собственно, проблема Sony обнаружилась 18 месяцами ранее, 23 октября 2001 г. В тот день харизматичный лидер Apple Стив Джобс представил миру свое творение: «Это удивительное маленькое устройство содержит тысячу песен и при этом помещается у меня в кармане»<sup>6</sup>. Джобс в своей знаменитой черной водолазке и джинсах стоял на небольшой сцене зала штаб-квартиры Apple в Купертино, самом центре Кремниевой долины в Калифорнии. Две сотни приглашенных, большую часть которых составляли журналисты, не имели ни малейшего понятия, что в тот день Apple собиралась анонсировать выпуск портативного аудиоплеера. Скромные приглашительные письма содержали в себе фразу: «Подсказка: это не Mac».

Джобс, блестящий оратор, дразнил аудиторию, около десяти минут показывал слайды и затем подошел к кульминационному моменту: «Позвольте показать вам его». Сначала он продемонстрировал тонкую по тем временам боковую грань iPod, затем заднюю и переднюю панель. И в конце — со словами: «Он как раз у меня в кармане» — показал iPod гостям. Зал взорвался аплодисментами.

Это был великий момент возвращения Джобса — того самого, кто основал Apple в возрасте 21 года, был уволен главой компании

Джоном Скалли в 1985 г., вернувшегося в роли временного руководителя компании в 1997 г., когда Apple оказалась на грани банкротства<sup>7</sup>. iPod не был первым портативным плеером на жестком диске на рынке (Rio, портативный плеер с сотней песен, был выпущен в 1998 г.)<sup>8</sup>. Но iPod прост в использовании, выглядел современно и синхронизировался с программным обеспечением Apple iTunes, что позволяло пользователям управлять музыкой на компьютерах.

[ 21 ]

Всех заинтересовала новинка, и вскоре стало понятно, что iPod не только революционный продукт, но также и довольно практичная комбинация многих уже существующих. «Это продукт, аккумулировавший технологии, которыми мы уже располагали», — пояснял Джон Рубинштейн, старший вице-президент по аппаратному обеспечению Apple<sup>9</sup>. Жесткий диск для хранения музыки — миниатюрный 4,5-сантиметровый диск Toshiba; тончайшую батарею производил Sony; проект аппаратного обеспечения предоставила небольшая компания PortalPlayer из Кремниевой долины; аналого-цифровой преобразователь создал Wolfson Microelectronics; FireWire-контроллер доставляла Texas Instruments; некоторые элементы программного обеспечения создала Pico<sup>10</sup>.

В Apple команда по разработке аппаратного обеспечения, возглавляемая Тони Фаделлом и подчиняющаяся Рубинштейну, разработала платформу, объединившую эти технологии. В «Идеальной вещи» (The Perfect Thing), книге Стивена Леви об iPod, говорится: команда должна была объединить все элементы, не являющиеся частью Apple, и работать в отделах внутри компании. Сюда входили подразделение по разработке аппаратного обеспечения Рубинштейна, подразделение iTunes Джеффа Робина и знаменитая группа промышленного дизайнера, возглавляемая волшебником Джонатаном Айвом по прозвищу Армани Apple<sup>11</sup>. Решение сложных вопросов требовало постоянного взаимодействия между командами по разработке аппаратного и программного обеспечения. Робин говорил так: «Нам нужно понять, как контент с iTunes будет синхронизироваться на iPod, как iPod получит доступ к этой информации, как составить базу данных устройства, чрезвычайно легкую для использования»<sup>12</sup>.

[ 22 ]

Задача была не из простых. В прошлом Apple остались затяжные конфликты между менеджерами. Сам Джобс был тому примером: в начале 80-х, возглавляя команду, разработавшую первый Macintosh, он поместил ее в отдельное здание и выдвинул лозунг: «Давайте станем пиратами». Вскоре пиратский флаг, развевавшийся на крыше, стал символом отступников; «остальные» составляли команду Apple.

Но Джобс, вернувшийся в Apple, уже не был пиратом, как в прошедшие годы. Люди стремились как можно быстрее создать iPod. «Мы работали вместе круглые сутки, что давало огромный заряд энергии. Это был потрясающий командный проект. Никаких границ. Все, абсолютно все — из отделов разработки программного и аппаратного обеспечения, из отдела разработки микропрограмм — действовали сообща. Мы получили удивительный опыт», — вспоминает Роббин<sup>14</sup>. Коллаборация окупилась. Тони Фаделл начал работу над проектом в феврале 2001 г., и продукт был готов к октябрю 2001 г., как раз перед Рождеством.

Стремительная гонка длиной в восемь месяцев достойна золотой олимпийской медали.

В это время в Sony Стрингер и Вайзер занимались объединением подразделений компании. Или по крайней мере попытками объединения. Проблема заключалась в том, что Стрингер упустил одну важную деталь из своего плана — культуру взаимодействия между разными подразделениями. «Работа в Sony всегда основывалась на высокой конкуренции, инженеры получали вознаграждение не за совместную работу, а за личные показатели», — констатировал Фред Дворак, обозреватель Wall Street Journal<sup>15</sup>. В прошлом такая конкурентная культура в Sony приносила отличный результат, позволяя предпринимательским группам работать главным образом самостоятельно и разрабатывать популярные продукты вроде Walkman и Playstation. Но Connect не был продуктом, который можно было разработать в одиночку. Его создание требовало сотрудничества пяти подразделений Sony: линии по разработке персональных компьютеров (Токио); команды по разработке портативных аудиопроигрывателей, ответственной за выпуск Walkman; команды, отвечающей

за разработку проигрывателей на основе флеш-памяти, Sony Music (США) и Sony Music (Япония). Sony впервые предстояло работать в таком направлении, и она оказалась не готова.

[ 23 ]

Начнем с того, что у каждого подразделения имелись собственные представления о дальнейших действиях. Линия по разработке персональных компьютеров и группа Walkman создали свои музыкальные плееры и поэтому соревновались между собой. Остальные три группы — Sony Music (Япония), Sony Music (США) и Sony Electronics (США) — располагали своими музыкальными порталами или сервисами загрузки. Стрингер, не имевший полномочий управлять японским подразделением, напрасно жаловался, что ПО, созданное японцами для Connect, слишком сложно в обращении. Если американская команда хотела видеть в плеере жесткий диск (как было в iPod), то японская команда выбрала непонятный мини-диск. Американская группа настаивала на использовании MP3-формата (фактически стандарта в США) — японская группа разработала собственный формат ATRAC. Стрингер возмутился: «Невозможно построить нормальную коммуникацию, когда в компании так много самостоятельных подразделений»<sup>16</sup>.

Все трещало по швам.

Когда в мае 2004 г. выпуск Connect наконец-то состоялся, беспорядок превратился в рыночную катастрофу. Авторитетный журналист Wall Street Journal Уолт Моссберг подверг продукт резкой критике в своем обзоре: «Самый слабый продукт Sony с отвратительным интерфейсом — сложным и запутанным. Программное обеспечение SonicStage 2 и музыкальный магазин Connect имеют ужасный дизайн. И все потому, что, обладая талантом в разработке аппаратного обеспечения, Sony ничего не смыслит в разработке программного обеспечения. Пока Sony не исправит многочисленные недоработки продукта, держитесь от него подальше»<sup>17</sup>.

Отправив обзор в Токио, Стрингер призвал к действию исполнительного директора Sony Нобуюки Идеи. В ноябре 2004 г. Идеи объединил все подразделения в одну группу, также названную Connect, и назначил руководителями Филипа Вайзера и Коичиро Цуджино, ветерана Sony и эксперта по сотрудничеству.

Но проблемы не исчезли. В связи с внутренней политикой компании команда, занимавшаяся разработкой плееров

[ 24 ]

на основе флеш-памяти, не была присоединена к общей группе<sup>18</sup>. Когда Вайзер и Цуджино переместили разработку ПО в digital медиастартап Kinoma в Кремниевой долине, сотрудники Sony не смогли взаимодействовать с инженерами Kinoma. Портал CNET писал, что «отношения между разработчиками Sony и Kinoma ухудшились настолько, что японская команда выступала в роли амортизатора между двумя лагерями»<sup>19</sup>. Обновленное ПО Connect, вышедшее в конце 2005 г., по большей части не отличалось от прежнего. Топ-менеджеры Sony U.S. даже отказались выпускать его — настолько оно было плохим. К январю 2006 г. Sony пришлось выступить с извинениями перед потребителями из Европы и Японии<sup>20</sup>. Разработка Connect с трудом продвигалась, но в августе 2007 г. Стрингер закрыл проект.

Этот удар Apple разбил гордую Sony, словно сокрушительным нокаутом Мохаммеда Али. Кто-то должен был понести ответственность. Был ли Стрингер уволен? Как бы не так. Пока Connect шла ко дну, Стрингер поднимался все выше и выше. 7 марта 2005 г. Sony сообщила, что Нобуюки Идеи покидает пост исполнительного директора, — на его месте оказался не кто иной, как Говард Стрингер. Несмотря на провал в борьбе с Джобсом и его iPod, Стрингер занял топовую позицию. В конце концов, он не был виноват: он пытался создать культуру взаимодействия в Sony, но контролировал лишь американское подразделение компании. Как руководитель он был бессилен, ведь поощрял сотрудничество в компании, приветствовавшей внутреннюю вражду. Ответственность лежала на Идеи: это он, будучи главой Sony и лидером, мог бы объединить все подразделения.

Отсутствие серьезных конкурентов в сегменте аудиоплееров вроде Sony Connect и удачное сочетание iPod — iTunes позволило продажам Apple подняться до небес.

Если в первом квартале 2002 г. количество продаж iPod составляло 125 000 единиц, то 9 апреля 2007 г. был продан 100-миллионный iPod<sup>21</sup>.

С октября 2001-го по 2007 г. годовые продажи в iTunes и iPod выросли с нуля до \$10,8 млрд. В то же время популярность плееров Sony в США резко упала, и это привело к снижению числа продаж

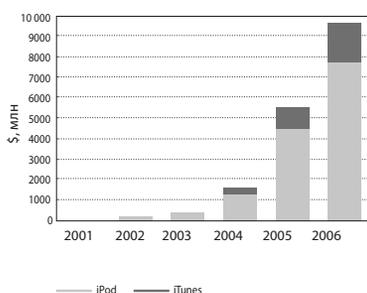
аудиоподразделения (Sony не составляла отдельные финансовые отчеты по линиям Connect и Walkman). Отчасти из-за этого в 2002–2006 гг. стоимость акций Sony упала на 20% (см. рис. 1.1)<sup>22</sup>. На этом фоне акции Apple выросли в цене с жалких \$11 в начале 2002 г. до \$84 к концу 2006 г. — более чем в семь раз<sup>23</sup>.

[ 25 ]

Рис. 1.1. Данные по двум продуктам

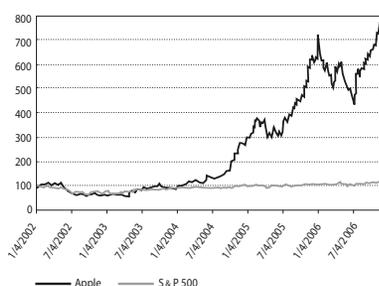
iPod — продукт серьезной коллаборации — получил огромный успех...

Рост объема продаж iPod и iTunes



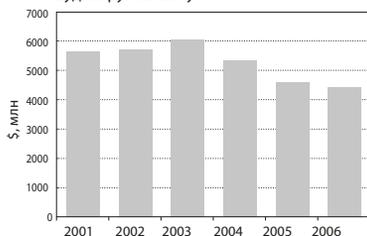
... и поднял стоимость акций Apple

Котировки акций Apple: индекс S&P 500 (январь 2002 = 100)



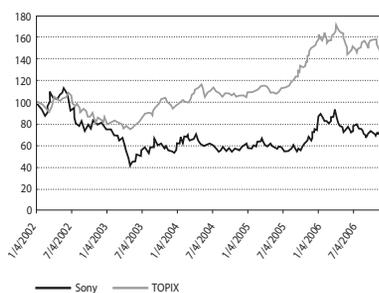
Connect — продукт слабой коллаборации — снизил объем продаж...

Снижение объема продаж аудиогруппы Sony



... и негативно повлиял на стоимость акций Sony

Котировки акций Apple: индекс TOPIX (январь 2002 = 100)



Стив Джобс едва ли мог предвидеть, какой успех ожидает маленькое устройство в его кармане, которое он показывал в тот день в Купертино.

Совершенно очевидно, что в борьбе между Sony Connect и Apple iPod речь идет о гораздо большем, чем о сотрудничестве. Apple обладала потрясающими навыками разработки ПО. У ее продуктов был превосходный дизайн. Она разработала отличный

[ 26 ]

пользовательский интерфейс. Команда была талантливой и опытной. Стив Джобс оказывал ей полную поддержку<sup>24</sup>. Взаимодействие создателей — лишь один из факторов успеха iPod. Но задумайтесь: что если бы область сотрудничества в Apple оказалась провальной? Что если бы сотрудники отделов разработки программного и аппаратного обеспечения работали друг против друга, препятствуя эффективному соединению iPod с ПО iTunes? Что если бы проект сошел на нет из-за постоянных трений между отделами или растянулся на долгие годы? Более того, задумайтесь о возможности безупречного взаимодействия в Sony, о масштабной командной работе, при которой разные подразделения направляют весь свой опыт на развитие портативных аудиоустройств, компьютеров, электроники, батарей и музыкальных проигрывателей с целью создать удивительный Sony Connect. Что если бы Sony преуспела в области сотрудничества? Тогда соперничество между Sony и Apple усилилось бы — с неясным исходом. Вывод: в крупной организационной деятельности эффективная коллаборация — зачастую *необходимое условие* успеха.

## **Ловушки коллаборации: как ошибаются умные люди**

Пример Sony Connect показал, что грамотные менеджеры легко могут допустить ошибки при взаимодействии. На самом деле многие компании попадают в ловушки коллаборации.

### **Сотрудничество во враждебной культуре**

Sony попала в ловушку коллаборации во враждебной культуре. Некоторые компании не готовы к сотрудничеству, и поэтому их проекты по взаимодействию быстро заходят в тупик. Sony была децентрализованной организацией, где подразделения гордились соперничеством друг с другом. Такая обстановка отвлекает

любые попытки взаимодействия. Поэтому Connect с самого начала был обречен. Должен ли нас удивлять тот факт, что коллаборация невозможна в среде, предназначенной совсем для другого, — для конкуренции и независимости? Конечно же, нет.

[ 27 ]

Эта ловушка говорит о том, что соревнующиеся подразделения не могут взаимодействовать и запускать амбициозные проекты в подобной невосприимчивой среде.

## **Чрезмерная коллаборация**

Другая ловушка, как ни странно, заключается в тенденции к чрезмерной коллаборации. Когда нефтяной гигант British Petroleum (BP) начал поощрять внутреннее взаимодействие, руководители стали приветствовать создание перекрестных сетей по одним и тем же направлениям деятельности. Некоторое время спустя эта идея привела к возникновению лишних объединений и подразделений (одно из них — сеть по использованию вертолетов). Они отнимали у менеджеров огромное количество времени. Анализ показал, что в компании действовало несколько сотен таких объединений. Руководитель Джон Леггейт говорил: «У людей всегда найдется убедительная причина увидеться. Вы обмениваетесь полезной информацией. Приятно общаетесь с единомышленниками. Но в последнее время мы все чаще видим, что люди летают по миру и просто делятся мыслями, даже не понимая основной цели<sup>25</sup>. Ловушка в том, что, когда лидеры продвигают коллаборацию в своих компаниях, они получают больше, чем ожидают. Люди зачастую переходят границу.

## **Завышать потенциальную ценность**

Еще одна ловушка — завышение потенциальной ценности коллаборации. Очень легко увлечься, полагая, что огромные преимущества синергии можно достичь с помощью сотрудничества между бизнес-единицами компании. Когда Sony в 1989 г. выкупила

[ 28 ]

Columbia Pictures, предполагалось, что представители бизнеса электронных устройств смогут взаимодействовать с режиссерами в области совместной рекламы и инновационных технологий в кинопрокате. Однако выгода от такой деятельности оказалась невысока, считает профессор Виргинского университета Роберт Брунер, эксперт в области финансов, изучавший данную ситуацию и изложивший ее в книге «Дьявольские сделки»<sup>26</sup>. Например, Sony Music создала саундтрек к фильму «Последний киногерой» производства Columbia Pictures с Арнольдом Шварценеггером в главной роли. Руководители других направлений также взаимодействовали при совместном маркетинге телевизоров, видеомагнитофонов и самого фильма. Проблема в том, что фильм провалился: потери составили \$124 млн. Эффект синергии оказался нулевым.

Один аналитик колко заметил: «Синергия: сильный ветер, гром и молнии, а дождя нет. Можно рассуждать об этом сколько угодно на уровне теории... но от этого в конце дня он не пойдет»<sup>27</sup>. Некоторые руководители завышают потенциальную ценность коллаборации.

## **Недооценивать издержки**

«Я скорее позволю отрубить себе голову, чем стану помогать кому-то из другого отдела», — признался мне один менеджер. Он говорил о глубоком недоверии к подразделению, с которым взаимодействовал. Предполагалось, что для увеличения продаж два отдела поделятся контактами клиентов. Но вскоре возникли проблемы. Сотрудники обоих подразделений не доверяли друг другу, считая, что каждое стремится к прибыли только для себя. В проекте возникли внутренние конфликты касательно того, кто и чем должен заниматься. Это отняло у менеджеров много времени и привело к огромным затратам. В итоге новых дополнительных продаж практически не появилось, а все время уходило на улаживание конфликтов. Менеджеры проекта не предполагали такого развития событий

и составили финансовые прогнозы, полагая, что все будет в порядке. Когда дело доходит до взаимодействия, менеджеры порой *уверены* в положительном исходе, не осознавая до конца, каковы окажутся затраты на работу внутри организации и решение конфликтов.

[ 29 ]

## **Ошибочно определять проблему**

Руководители зачастую попадают в ловушку неверного определения причин, из-за которых люди не взаимодействуют. Менеджер крупной американской компании в сфере финансовых услуг рассказал мне: «Мы думали, что основная проблема — найти необходимую информацию и людей; на самом деле проблема в отсутствии стремления к сотрудничеству». Да, это две совершенно разные проблемы. Первая связана с отсутствием работников, вторая же — с их безразличием по отношению к совместной работе. Лидеры должны понимать, какие барьеры коллаборации на данный момент препятствуют развитию их компании, а какие нет.

## **Принимать неверное решение**

Предыдущая ловушка часто перерастает в следующую — когда принимается неверное решение. «Мы инвестировали в тщательно разработанную систему менеджмента знаний, чтобы помочь сотрудникам в поиске информации», — объяснял тот же менеджер.

Но это не помогло, ведь проблема состояла не в том, что люди не могли найти необходимую информацию: они не хотели ее искать. В эту ловушку часто попадают менеджеры, уверенные в том, что решение — IT-система, система мотивации, общая цель — будет способствовать взаимодействию при любых обстоятельствах. Но разные барьеры коллаборации требуют разных решений.

[30]

Все эти ловушки ведут к *неэффективной коллаборации* — *взаимодействию, которое характеризуется большим числом разногласий и слабой нацеленностью на результат*. По мере исследования я неоднократно убеждался, что в эти ловушки попадают грамотные руководители. Причина в том, что распознать ловушки сложно. Они малозаметны. Важные проекты запускаются в надежде на жизнеспособность в антиколлаборационной среде. Благонамеренные попытки продвинуть в компании сотрудничество легко могут привести к чрезмерной коллаборации. Выгоду от взаимодействия между компаниями получить непросто. Издержки совместной работы внутри компании спрогнозировать трудно. Существование различных барьеров мешает обнаружить ловушки. И совсем тяжело разработать верное решение для продвижения коллаборации.

Лидеры попадают в ловушки не потому, что недостаточно грамотны: порой они не знают принципов, помогающих четко видеть различия качественной и некачественной коллаборации.

## **Решение: рациональная коллаборация**

Как лидеры избегают ловушек и внедряют коллаборацию, приводящую к отличному результату? Я пришел к заключению, что ответ — это набор принципов, которые я назвал рациональной коллаборацией. Прежде чем мы разберем эти принципы, давайте определим, что представляет собой коллаборация.

### **Заданная коллаборация**

Перекрестная коллаборация возникает, когда люди из различных отделов работают вместе в кросс-функциональных командах над общей задачей или оказывают друг другу значительную помощь.

Это может быть совместная работа между отделами или ситуация, когда один отдел помогает другому. В любом случае это

взаимодействие: если происходит простое перекидывание данных туда-обратно между отделами, это не коллаборация.

В книге я акцентирую внимание на сотрудничестве *внутри* компании, не выходя за ее пределы (идеи можно легко расширить до внешней коллаборации, но это не является предметом данного исследования). В этой книге рассмотрено взаимодействие между подразделениями организации, включая отделы, бизнес-единицы, производственные линии, дочерние компании, департаменты, функциональные отделы, заводы-изготовители и отделы продаж. Все это относится к *внутриорганизационной коллаборации*. Эквивалент для правительств — координация работы между министерствами, ведомствами и ветвями власти. Для некоммерческих организаций — между географически отдаленными офисами и департаментами.

[ 31 ]

Внутриорганизационное взаимодействие отличается от традиционной командной работы, предполагающей команды по 5–10 человек *внутри* бизнес-единицы, отдела или подразделения. Во многих книгах и исследованиях о командной работе рассказано, как менеджеру лучше управлять маленькими командами в местных условиях<sup>28</sup>. Сотрудничество внутри компании, напротив, основано на необходимости убедить людей, принадлежащих разным подразделениям, работать вместе. Самое главное — эта книга не об управлении командой, а об управлении компанией, но так, чтобы сотрудники соблюдали в работе правильный способ коллаборации. Это взгляд сквозь призму целой организации, а не маленькой команды.

## Рациональная коллаборация: три шага

Идею *рациональной коллаборации* можно сформулировать в одной фразе: *лидерская практика надлежащей оценки, когда сотрудничать и когда нет, воспитание в подчиненных желания и способности взаимодействовать в необходимых случаях*. Для внедрения рациональной коллаборации лидеры должны выполнить три шага (см. рис. 1.2).

[ 32 ]

Шаг 1: оценить возможности коллаборации. Первый вопрос — получим ли мы положительный эффект? Топ-менеджеры могут легко начать процесс, в котором люди будут взаимодействовать только ради взаимодействия. Но при этом цель сотрудничества — не оно само, а более высокие результаты.

Рис. 1.2. Три шага к рациональной коллаборации

Структура рациональной коллаборации



В бизнесе целью взаимодействия могут быть выдающиеся инновации (вспомните Apple), значительный рост прибыли (как в американском банке Wells Fargo) или серьезная экономия затрат (как в ВР). В правительственных и некоммерческих организациях целями может быть эффективное выполнение проектов, улучшение принятых решений и снижение затрат. В органах законодательной власти и органах государственного управления цели — решение проблем, которые волнуют граждан.

Лидеры, которые стремятся к рациональному взаимодействию, должны всегда помнить фразу: коллаборация — это средство достижения цели, а цель — высокие показатели деятельности. Это значит, что зачастую не *нужно* стремиться к сотрудничеству, поскольку отсутствуют веские основания. Быть рациональным в отношении взаимодействия — значит понимать, когда оно не нужно. Как подробно описано в главе 2, лидерам нужно решать, нужна ли коллаборация в их компаниях, в каких именно сферах (инновации, потребители, издержки) и какие специальные проекты следует осуществить, а какие нет в рамках взаимодействия. Если преимущества кажутся неубедительными, руководителям не стоит внедрять коллаборацию в своих компаниях.

Шаг 2: определить барьеры коллаборации. Если вы считаете, что от сотрудничества будет выгода, возникает следующий вопрос: какие барьеры мешают людям эффективно взаимодействовать? Неэффективная коллаборация возникает по разным причинам. Иногда просто от недостатка мотивации — к ней просто не стремятся. Другая причина кроется в том, что взаимодействовать не всегда легко. В главе 3 рассмотрены четыре барьера рациональной коллаборации:

[ 33 ]

- Барьер «изобретено не здесь» (люди не стремятся к контакту друг с другом).
- Барьер накопительства (люди не хотят оказывать помощь).
- Барьер поиска (люди не могут найти то, что ищут).
- Барьер передачи (люди не способны работать с людьми, с которыми они мало знакомы).

Любой из этих барьеров должен быть невысоким, чтобы эффективную коллаборацию можно было осуществить, ведь они и по отдельности способны помешать успешному взаимодействию.

Проблема в том, что не всегда очевидно, какие именно барьеры мешают компании: не все ситуации схожи. Многие менеджеры поступают неверно, вначале определяя содержание проблемы, а затем пытаясь ее решить. Чтобы избежать этого, руководителям в первую очередь нужно проанализировать имеющиеся трудности и уже затем разработать подходящее решение.

Шаг 3: разработать решения для разрушения барьеров. Вооруженные знанием того, какой барьер имеет место, лидеры способны разработать решения. Разные барьеры требуют разных решений. С мотивационными барьерами можно бороться с помощью рычагов, вызывающих у людей желание взаимодействия. При барьерах возможностей лидеры используют рычаги, дающие возможность мотивированным людям взаимодействовать в компании.

На этом шаге лидеры могут использовать все три рычага. Когда они хотят побудить людей к сотрудничеству, они могут

[ 34 ]

использовать то, что я называю *рычагом объединения* (описано в главе 4). Руководители могут создать убедительную общую цель, ясно сформулировать смысл взаимодействия и подкрепить слова действиями, что послужит сигналом к выполнению и поможет работникам думать не только о собственных интересах, но и об общей цели.

С *рычагами воздействия на сотрудников* лидеры могут добиться определенного типа менеджмента. Решение не в том, чтобы заставить людей взаимодействовать больше. Оно заключается в том, чтобы в конце концов правильные люди взаимодействовали в рамках правильных проектов. Как я описываю в главе 5, это означает создание системы, названной мной *T-образным менеджментом*: люди одновременно уделяют внимание результатам своего отдела (вертикальная часть T) и всему за его пределами (горизонтальная часть T).

Такие люди стремятся к коллаборации, когда это необходимо, но достаточно рациональны, чтобы отказаться, если она не нужна.

При использовании *рычага сети* лидеры способны построить гибкие межличностные сети внутри компании, чтобы у сотрудников было больше возможностей для взаимодействия. Оно скорее возможно в таких сетях, чем при формальной иерархии. Тем не менее у них есть свой недостаток: они могут выйти из-под контроля. Когда люди тратят больше времени на нетворкинг, а не на собственную работу, коллаборация убивает результаты. В главе 6 описаны правила поддержания дисциплины в сетях.

Взаимодействие не станет рациональным без конкретного лидера. Если главы 2–6 посвящены тому, как лидеры могут создавать коллаборацию *для других*, в главе 7 центр внимания смещается на *отдельного лидера*. Для получения хороших результатов от сотрудничества лидеры тоже должны совершенствоваться. В главе 7 объясняется, что значит выбрать коллаборативный лидерский стиль и какие личностные барьеры могут помешать придерживаться его.

## Лучший из двух миров: децентрализованный и коллаборативный

[ 35 ]

Рациональное взаимодействие помогает избежать одной из огромных проблем. При сотрудничестве централизация сходит на нет, а ведь в стремлении к взаимодействию в компании лидеры порой централизуют принятие решений, и информация поступает на верхушку организационной пирамиды, где управление находится в руках нескольких менеджеров. Необходим выбор: что предпочтительнее — сотрудничество или децентрализация?

Однако рациональная коллаборация этот вопрос снимает. Компании могут получать и то и другое — результаты от децентрализованной работы *и* результаты от коллаборативной работы. Индра Нуйи, CEO\* PepsiCo, и ее команда называет такую возможность взаимосвязанной автономией<sup>29</sup>.

Смысл рациональной коллаборации в том, чтобы позволить отделам организации работать самостоятельно, поскольку такой подход приносит лучшие результаты.

Такая практика сохраняет преимущества децентрализации — предоставляет людям свободно «владеть» массивом работы, осознавать ответственность, чувствовать себя предпринимателями, создающими нечто значительное, приблизиться к потребителям и получить вознаграждения за достигнутые результаты.

Однако такой подход необходимо дополнить — не заменить! — «поведенческим слоем» коллаборативной модели поведения, который возникает, когда люди в организации грамотно подбирают проекты. Им не нужны приказы вышестоящего руководства, где и как взаимодействовать. Напротив, они сами исследуют возможности, сами знают, когда нужно взаимодействовать и когда нет. Они готовы и способны выполнять выбранные проекты. Они действуют как рациональные сотрудники. На рисунке 1.3 видно, как лидеры, стремящиеся к лучшим результатам,

---

\* Chief Executive Officer — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

[36]

развивают свои организации в нужном направлении (правый верхний угол). Задача может меняться в зависимости от того, где, если следовать рисунку, на данный момент находится компания. Для компании, менеджеры которой достаточно самостоятельны, но не взаимодействуют эффективно (нижний правый угол), секрет заключается в тщательном соблюдении принципов рациональной коллаборации, обладающей преимуществами децентрализации. Для руководителей, в чьих организациях действует нерациональная коллаборация (верхний левый угол), задача в том, чтобы ввести рациональный подход в сотрудничество и вернуть автономию, которая, возможно, была утрачена. Лидерам высокоцентрализованных организаций (левый нижний угол) нужно одновременно сохранять автономность отделов и внедрять в их деятельность рациональную коллаборацию.

Рис. 1.3. Рациональная коллаборация. Высокие результаты от децентрализации и коллаборации



Компании, некоммерческие и правительственные организации, применяющие принципы рациональной коллаборации, достигают лучших результатов, чем при применении исключительно децентрализованного подхода. Это связано с тем, что при рациональной коллаборации сочетаются результаты работы самостоятельных отделов и результаты, полученные в ходе коллаборации. Как показано в этой книге, такие результаты сложно превзойти.

ЧАСТЬ I

**Возможности  
и барьеры**



## Когда нужно взаимодействовать, а когда нет

**8** июня 2000 г. Алан Лафли вступил на одну из самых сложных должностей корпоративной Америки. Двумя днями ранее в Сан-Франциско Лафли принял телефонный звонок от Джона Пеппера, бывшего CEO Procter & Gamble и затем члена совета директоров. Станет ли Лафли новым CEO? В правлении компании, в головном офисе в Цинциннати<sup>1</sup>, только что, впервые за 163 года с момента основания, произошла революция.

Восемнадцать месяцами ранее CEO P&G Дарк Джагер запустил целый ряд мероприятий с целью «разнести в пух и прах замкнутую культуру и переделать ее с нуля», сообщил BusinessWeek<sup>2</sup>. Но перемены повлекли за собой бесчисленные беспорядки<sup>3</sup>. Вместо того чтобы наладить взаимопонимание, они потрясли сотрудников. Вместо улучшения деятельности замедлили работу. Внимание уделялось новым революционным продуктам, в то время как существующие бренды были забыты. 7 марта 2000 г. P&G сообщила, что показатель валовой выручки сократится на 10%, несмотря на ожидаемый рост на 8%. Стоимость акций рухнула на 30%. Примерно через семь недель, когда валовая прибыль снизилась на 18%, стоимость акций упала еще на 10%. В июне, по словам компании, прибыль вообще не увеличилась, хотя анализы говорили о росте на 15%. Акции упали еще на 7%. В тот месяц Джагер тоже испытывал упадок, пусть и моральный.

[ 40 ]

Казалось, у превосходно выглядящего, с короткими седыми волосами и в очках, учтивого Лафли твердая рука — вот на кого можно положиться во время кризиса.

Лафли вырос в P&G. Отслужив в ВМС США в Японии, он поступил в Гарвардскую школу бизнеса. Выпуск состоялся в 1977 г., и затем Лафли устроился на работу в P&G. Его первая работа в компании была связана с маркетингом средства для мытья посуды Joy. Он стремительно рос в компании и в конечном счете возглавил североамериканское подразделение. К июню 2000 г. он проработал в компании уже 23 года и знал ее лучше, чем кто-либо другой<sup>4</sup>.

«В компании был беспорядок, о котором все знали», — признавал Лафли<sup>5</sup>. Как и на поле боя, даже когда армия находится на грани поражения, Лафли не отвечал беспорядком на беспорядок. Напротив, он сосредоточил внимание на том, что у P&G всегда получалось лучше всего, — на росте существующих брендов. Средство — инновации и сотрудничество внутри компании. Он понимал, что реорганизация Джагера имела значение, но эти действия привели к хаосу: крупные бренды были подорваны, а инновации переоценены. Fortune писал: «Если предыдущий план всех шокировал, то новый поражал очевидностью. Любой сотрудник понимал: увеличить продажи имеющегося Tide проще, чем пытаться изобрести новый Tide»<sup>6</sup>.

Взаимодействие было важной составляющей плана Лафли. Он поставил новую цель: «Мы хотим, чтобы все знали, что P&G взаимодействует — и внутри, и извне — лучше, чем любая другая компания в мире». Для этого Лафли должен был объединить компанию: «В июне 2000 г. мы не были командой. Мы боролись с огнем и пытались решить проблемы каждый сам у себя»<sup>7</sup>.

Лафли не относится к тщеславным людям. Он коллекционирует баскетбольные карточки и комиксы. В его гараже вместо роскошных Ferrari — только два мотороллера Vespa. В нем есть доля скромности и умеренности. В то время как Джагер грубил, Лафли мягко убеждал людей в необходимости объединиться. Он говорил: «Я не из тех, кто кричит или ругается. Но не думайте, что я всегда такой. Я умею убеждать»<sup>8</sup>.

Для создания инноваций Лафли призывал разработчиков к сотрудничеству со сторонними организациями<sup>9</sup>. Он также

придавал особое значение традиционному подходу компании к инновациям: взаимодействие внутри отделов и обмен техническими знаниями для создания новых продуктов. С учетом широты ассортимента — мыло, памперсы, зубная паста, картофельные чипсы, лосьоны, моющие средства — компания обладала колоссальным потенциалом, чтобы различными способами объединять продукты для реализации новых интересных идей.

[ 41 ]

Возьмем, к примеру, отбеливающие полоски для зубов Crest Whitestrips, которые P&G представил в США в 2001 г. Что вы будете делать, если захотите отбелить зубы? Конечно, можно обратиться к своему дантисту и заплатить \$500 за то, чтобы просидеть у него в кресле целый час. Можно заказать специальные капли для зубов с жидкостью для отбеливания за \$200 и затем каждую ночь надевать их. Либо можно пойти в Walgreens и купить там полоски Crest Whitestrips за \$24,99.

Над этим продуктом трудились разработчики из трех разных отделов P&G. Сотрудники подразделения товаров по уходу за полостью рта предоставили информацию по отбеливанию зубов. Эксперты из подразделения товаров бытовой химии и по уходу за тканями поделились информацией по отбеливанию (изначально оно было разработано для стирки). Специалисты отдела корпоративных исследований и разработок занимались созданием пленочных технологий<sup>10</sup>. Три отдельных подразделения, взаимодействуя и объединяя технологии, успешно разработали доступный продукт для ярких улыбок. Кроме того, согласно информации на их сайте, добились «огромного успеха, строя отношения»<sup>11</sup>.

Подобные случаи сотрудничества не происходят вдруг: они результат работы устойчивых организационных механизмов. Например, P&G создал более 20 профильных сообществ с 8000 участников. Каждое сообщество состояло из волонтеров, принадлежавших к различным сферам деятельности компании, и сосредоточивалось на тех областях знаний, которыми обладали участники (парфюмерия, упаковка, полимерная химия, дерматология и т. д.). Группы решали конкретные задачи и встречались для обмена передовым опытом. В интранете компании появился также раздел «Узнай у меня» («Спроси у меня»), где сотрудники

[ 42 ]

могли описать свою бизнес-проблему и направить ее другим сотрудникам с соответствующим опытом. На более фундаментальном уровне сотрудники P&G получали повышения как внутри отдела, так и в подразделениях и бизнес-единицах за рубежом. В результате были созданы мощные перекрестные сети<sup>12</sup>.

Подход Лафли помог добиться впечатляющих результатов. Он создал из организации, чьи менеджеры боролись лишь с проблемами в своих направлениях, единую компанию, лучшую в своем роде. В 2003 г. он высказался о лидирующей позиции компании в мире: «Что больше всего отличает эту группу от других, так это способность работать сообща»<sup>13</sup>. Органический рост Procter & Gamble составлял около 5% в год с тех пор, как Лафли принял руководство. Не так уж и мало, учитывая размер компании.

В 2000–2008 гг. продажи выросли с \$39 до \$83 млрд, из которых \$10,5 млрд были получены от сделки по приобретению Gillette. В то же время операционная маржа выросла с 14,2% до устойчивых 20,5%<sup>14</sup>. Сотрудничество — лишь один фактор успеха, однако решающий.

История Procter & Gamble показывает: взаимодействие дает поразительные результаты при условии, что проходит с умом. Лафли понимал, что цель сотрудничества — не оно само, а высокие результаты. Лидеры любой масштабной организации должны знать, когда и в каких отраслях взаимодействовать, а когда нет. В этой главе содержатся принципы самодисциплины для понимания, когда необходима коллаборация.

- Первая задача — определить доводы в пользу коллаборации. Нужно оценить, насколько коллаборация улучшит результаты.
- Вторая задача — оценить сильные стороны компании. Нужно рассмотреть потенциальные возможности организации в целом.
- Последняя задача — понять, когда говорить нет проекту коллаборации.

Нужно сформулировать правила, согласно которым принимать решение, когда внедрять коллаборацию, а когда нет.

## Доводы в пользу коллаборации

Можно выделить три области потенциального роста бизнеса: внедрение инноваций, растущие продажи и оптимизированная деятельность в целом. В контексте некоммерческого предприятия это могут быть новые услуги, улучшенное качество обслуживания и налаженные внутренние процессы. Давайте рассмотрим каждую из этих возможностей.

[ 43 ]

### Больше инноваций

Удачнейшие инновации возникают, когда люди из разных областей — бизнес-единиц, подразделений, производственных отделов, технологических центров, офисов продаж, отделов маркетинга, лабораторий — собираются вместе, рожают новые идеи, опираясь на взаимодействие, и занимаются развитием отличных продуктов.

Экономическая логика заключается в объединении имеющихся ресурсов — продуктов, знаний, технологий, брендов, идей — с целью создания чего-то нового из уже имеющегося<sup>15</sup>. Такая практика ведет к большему количеству инноваций с меньшими затратами.

Вся история P&G наполнена инновациями, основанными на рекомбинациях существующих технологий. Это у корпорации в крови. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл начали сотрудничество в 1837 г. на берегу реки Огайо с производства свечей и мыла. Это послужило основой многих последующих комбинаций продуктов<sup>16</sup>. «Производство мыла дало знания и опыт работы с жирами и маслами, — объясняет технический директор P&G Гордон Браннер, — и это привело к созданию продуктов на основе растительных жиров, например Crisco»<sup>17</sup>. С тех пор компания начала развивать производство арахисового масла и картофельных чипсов. Чтобы получить масло, зерна нужно давить — так появилось знание о растительных волокнах. Позже это привело к выпуску бумажных и абсорбирующих продуктов вроде бумажных

[ 44 ]

салфеток (Bounty, появилась в 1965 г), средств женской гигиены и одноразовых подгузников, таких как Pampers — бренда, который возник в 1961 г. Его текущая стоимость теперь оценивается в \$8 млрд<sup>18</sup>.

Знакомство с жирами и маслами является основой знания поверхностно-активных веществ — они используются в моющих средствах, таких как Tide, появившегося в 1946 г, во время правления президента Гарри Трумэна. Уже после этого P&G начала заниматься выпуском шампуней вроде Head & Shoulders с 1961 г. и Pantene Pro-V с 1992 г, когда Билл Клинтон стал президентом. Выпуск моющих средств позволил накопить опыт работы с жесткой водой и кальцием. Знание свойств кальция привело к пониманию того, как можно укреплять зубы, и дало старт производству зубной пасты. В свою очередь, это привело к знанию, как укреплять кости, и P&G начал выпускать лекарства от остеопороза.

Когда новые продукты становились успешными, это часто служило основой для запуска продуктовых линий и организационных подразделений. Чтобы комбинировать технологии для создания новых продуктов, сотрудникам P&G пришлось научиться взаимодействию между многочисленными отделами.

К чему это привело? Давайте посмотрим. Согласно отчету за 2008 г. в состав P&G входят 24 бренда, каждый из которых дает минимум миллиард долларов или более годовых продаж. Из них тринадцать появились благодаря коллаборации: Crest, Head & Shoulders, Always, Pampers, Tide, Downy, Ariel, Pringles, Gain, Dawn, Pantene Pro-V, Actonel, лекарственные препараты от остеопороза<sup>19</sup>. Благодаря сотрудничеству возникло множество брендов, каждый из которых стоит миллиард долларов и выше.

## Растущие продажи

Другое преимущество коллаборации — это *кросс-продажи*, при которых часто задействуются перекрестные отделы, так что один отдел может продавать свои товары клиентам другого отдела. Экономическая логика в том, что продавать большее

количество товаров существующим потребителям дешевле, чем искать новых потребителей.

Ричард Ковачевич — лучший по кросс-продажам в банковском мире. Будучи звездой баскетбола в своей школе в маленьком городке в Вашингтоне, Ковачевич повредил подающую руку и лишился возможности заключить контракт с клубом высшей лиги<sup>20</sup>. После выпуска из Стэнфордского университета он начал карьеру в банковском деле и в 1993 г. занял место CEO регионального банка Norwest, расположенного в Миннеаполисе. В 1998 г. он праздновал успех в этой должности: Norwest и Wells Fargo объединились и образовали седьмой по величине банк в США<sup>21</sup>. Тем не менее слияние было встречено изрядной долей скептицизма, так как объявили, что оно повлечет за собой минимальное количество сокращений и не приведет к краткосрочной прибыли. Ковачевич с улыбкой рассказывал репортеру: «Инвестиционное сообщество едва не стошнило, когда мы сообщили об этом»<sup>22</sup>. Но он понимал, что делает: у него было наготове мощное оружие — кросс-продажи. Среди всех американских банков Wells Fargo преуспел в продаже клиентам множества продуктов, включая расчетные счета, сберегательные счета, ипотеку, инвестиционные счета, дебетовые и кредитные карты, имущественные займы — в общем, что угодно.

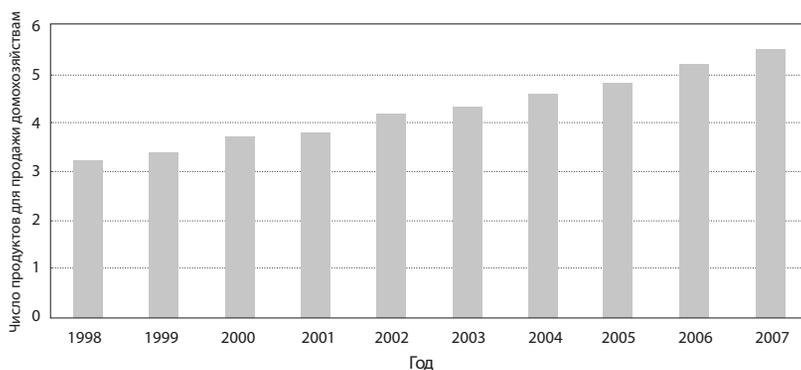
Я клиент Wells Fargo и могу описать, как это работает. Вы лишь открываете обычный текущий счет и не успеваете оглянуться, как сотрудник банка говорит, что, возможно, вас интересует сберегательный счет, а затем и депозитный сертификат с лучшими процентными ставками. В ваш следующий визит сотрудник предлагает вам встретиться со специалистом по финансовому планированию (человеком, продающим продукты Wells Fargo). Вы соглашаетесь и забываете, но через несколько дней специалист звонит вам и предлагает личную встречу в удобном для вас офисе. Если вы не можете определиться с датой, вскоре вам позвонят еще раз и мягко напомнят о возможности проведения встречи. В итоге вы встречаетесь, вас консультируют, и все заканчивается покупкой дополнительных продуктов Wells Fargo.

Вы скажете: «Ну и что, все банки так делают. Ничего особенного». Но Wells Fargo занимается этим с давнего времени и лучше

[ 46 ]

остальных (рис. 2.1<sup>23</sup>). Когда в 1998 г. Ковачевич занял позицию CEO, доля продуктов банка, используемых домохозяйством-клиентом, составляла в среднем 3,2 продукта. Путем упорной концентрации на кросс-продажи Ковачевич и его команда за десятилетие улучшили показатель до 5,6 продукта. Перед ними стояла задача добиться показателя, равного восьми продуктам в расчете на клиента (в среднем американское домохозяйство использует 16 продуктов)<sup>24</sup>. Это серьезная задача. «Затраты на продажу продукта существующему клиенту составляют всего 10% от продажи того же продукта новому клиенту», — отмечал Ковачевич<sup>25</sup>.

Рис. 2.1. Число продуктов Wells Fargo в расчете на домохозяйство



Wells Fargo способен взаимодействовать внутри 84 отделений и представить «единый Wells Fargo» клиентам, которые, в свою очередь, приобретут больше продуктов. Взаимодействие приводит к росту прибыли<sup>26</sup>. В 1999 г. Wells Fargo получал около \$800 продаж в расчете на клиента<sup>27</sup>. В 2007 г. эта цифра удвоилась до \$1634. Для сравнения: тот же показатель Bank of America составлял в 2007 г. \$808 — примерно столько же, сколько и в Wells Fargo восемь лет назад! Прибыль в расчете на клиента в Wells Fargo в 2007 г. составляла впечатляющие \$304, тогда как в Bank of America — всего \$160<sup>28</sup>.

Лидеры также могут наращивать продажи путем объединения нескольких имеющихся продуктов разных отделов в одно решение с более высокой стоимостью. Рассмотрим Jardine Pacific — крупный конгломерат, находящийся в Гонконге.

Если бы вы однажды запрыгнули на один из паромов Star, отправляющийся с острова Коулун ночью, и проплыли бы десять минут по проливу, вы с изумлением смотрели бы на небосвод, сияющий миллионами огоньков. Это не обычное небо: Гонконг — одна из стран, где количество небоскребов огромно. Их более семи тысяч<sup>29</sup>. Разумеется, все здания нуждаются в обслуживании. Jardine Pacific, компания с высоким уровнем децентрализации, имеет несколько соответствующих предприятий. Работники из службы кондиционеров настраивали кондиционеры, ребята из лифтовой службы занимались лифтами, клининговая компания — уборкой, а компания по недвижимости решала имущественные вопросы. Но когда руководители бизнес-единиц внимательно изучили ситуацию, то увидели возможности сотрудничества между этими направлениями.

[ 47 ]

В результате появился бизнес, предлагавший владельцам собственности менеджмент объекта в целом. Благодаря взаимодействию объединение лифтовых и клининговых служб, отдела обслуживания кондиционеров, компании по недвижимости стало преуспевающим направлением в сфере услуг. То, что увидели магнаты недвижимости Гонконга, было единым решением, одной услугой, предлагаемой Jardine Pacific, и за этим стояло тесное взаимодействие между четырьмя независимыми бизнес-единицами. Объединение продуктов с помощью одного решения — действенный способ повысить рост продаж.

## **Оптимизированная деятельность**

Третий аргумент в пользу сотрудничества основан на более эффективной деятельности, будь то сокращение издержек или внедрение метода улучшения качества решений. Здесь экономическая логика состоит в повторном использовании имеющихся ресурсов. Верные решения и знания, доказавшие свою пригодность и применяемые одним отделом организации, могут быть использованы и в другом отделе для снижения производственных издержек.

[ 48 ]

Несколько лет назад Дебора Коупленд, глава сети заправок BP в юго-восточной части США, находилась в поисках способов улучшения деятельности ее станций<sup>30</sup>. Она узнала об экспериментальных программах на заправках BP в Великобритании и Нидерландах, где проводилось тестирование инновационных способов заказа и доставки товаров из магазинов при заправках. Коупленд попросила зарубежных коллег из этих стран помочь ей, а также обратилась к менеджерам по развитию розницы BP из семи других стран. Они встретились и поделились лучшими практиками по управлению поставщиками и планировке магазинов.

Затем Коупленд запустила три пилотные программы в Атланте. Результаты поразили. Запас товаров в пилотных магазинах оказался на 26% меньше, чем на контрольных участках. Сокращение запасов в итоге привело к снижению оборотного капитала на 20%, а также росту продаж на 10%.

Взаимодействие может влиять и на качество решений. Профессор Уортонской школы бизнеса Мартин Хаасс описывал работу команды крупной международной организации по оказанию помощи в улучшении качества решений<sup>31</sup>. Его команда работала над проектом в \$50 млн, направленным на улучшение неблагоприятных условий проживания в перенаселенном городе одной бедной западноафриканской страны. В мире остро стоит проблема городской нищеты: около миллиарда человек живут в трущобах, пятилетние дети ищут еду в мусорных баках, попрошайничают<sup>32</sup>.

Команда сосредоточила силы на улучшение условий жизни более чем миллиона нуждающихся, оказывая помощь с доступом к жилью и чистой воде. Так как эта организация работала во многих бедных городах, у нее был огромный опыт в урбанистике, улучшении санитарных условий, проектировании, жилищном обустройстве и получении государственного финансирования. Вместо работы в одиночку команда решила использовать весь диапазон знаний и опыт. Она попросила помощи у менеджеров подобных проектов в Азии и Латинской Америки и экспертов по городской бедности. Следуя полученным советам, команда разработала качественное предложение по улучшению доступа

к жилью и коммунальным услугам. Команда достигла успеха, потому что приняла более эффективное решение после взаимодействия с коллегами.

[ 49 ]

К какому результату может привести рациональное сотрудничество? Каково общее действие большего количества инноваций, продаж и оптимизированной деятельности, основанных на взаимодействии? Коллаборация может существенно влиять на результаты финансовой деятельности через три механизма: рост продаж, снижение издержек и улучшение эффективности активов. Таблица 2.1 показывает различные виды воздействия коллаборации на эти параметры.

Так как коллаборация воздействует на продажи, издержки и эффективность активов, совокупный эффект на рентабельность капитала может быть существенным. Рассмотрим гипотетический пример компании с продажами в \$1 млрд. Если компания может ввести рациональное сотрудничество для увеличения продаж на 9% (3% ежегодно), снижения затрат на 2% и улучшения эффективности активов на 2% за три года, рентабельность капитала вырастет на 25%.

Это существенно.

Таблица 2.1. Как коллаборация может привести к значительным финансовым результатам

Три направления коллаборации — инновации, продажи, деятельность — увеличивают продажи, снижают издержки и повышают эффективность активов, что способствует росту рентабельности.

Направление коллаборации	Рост продаж	Сокращение издержек	Эффективность активов
Инновации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• товарные инновации с помощью рекомбинации;</li> <li>• создание новых предприятий</li> </ul>	Новые продукты, разработанные в более сжатые сроки	Выросшая эффективность исследований	

[ 50 ]

Направление коллаборации	Рост продаж	Сокращение издержек	Эффективность активов
Выросшие продажи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• кросс-продажи, пакетное предложение продуктов;</li> <li>• координированное обслуживание клиентов</li> </ul>	Больше проданных клиенту продуктов; лучшее обслуживание через унифицированный подход к обслуживанию клиентов	Снижение себестоимости	
Оптимизированная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение затрат путем передачи лучших практик;</li> <li>• более эффективные решения с помощью консультаций</li> </ul>	Выросшие продажи благодаря передаче лучших практик продаж	Снижение издержек путем передачи лучших практик и принятия более эффективных решений	Уменьшение оборотного капитала и капитальных инвестиций путем передачи лучших практик и принятия более эффективных решений
Возможный результат через три года (гипотетический сценарий для компании с продажами в \$1 млрд). Воздействие коллаборации на рентабельность капитала	<pre> graph TD     A((Рост продаж на 3% ежегодно)) --&gt; B((Рост прибыли на 29%))     C((Снижение затрат на 3%)) --&gt; B     D((Рост эффективности активов на 2%)) --&gt; E((Снижение требований к капиталу на -2%))     B --&gt; F((Рост рентабельности капитала на 25%))     E --&gt; F           </pre>		

Звучит неправдоподобно? Давайте взглянем на результаты деятельности Procter & Gamble за 2002–2005 гг.

За это время продажи P&G выросли на 41%, операционные издержки снизились на 2,7%, собственный капитал в расчете на объем продаж уменьшился на 3,3%, а рентабельность капитала выросла на 30,8%. По реалистичным оценкам, от четверти до трети роста рентабельности капитала — следствие коллаборации (мои расчеты см. в примечаниях<sup>34</sup>). Сотрудничество оказалось чрезвычайно выгодным.

[ 51 ]

## **Каковы преимущества для вашей компании?**

Компании отличаются тем, какую ценность могут создать с помощью инноваций, продаж и оптимизации деятельности на основе сотрудничества. В некоторых, вроде Apple со Стивом Джобсом, ценность заключается в инновациях. Для других, таких как Wells Fargo с Ричардом Ковачевичем, главное — кросс-продажи. В остальных компаниях, например BP, одинаково функционирующих во всем мире, главная ценность заключается в передаче лучших практик. Лидер должен рационально подойти к оценке возможных выгод от взаимодействия. Я счел полезным разделить оценку на два вида.

### **Общая калибровка**

Один из способов — охватить взглядом вашу компанию в целом и спросить: «Каков потенциал сотрудничества для инноваций, продаж и деятельности при условии, что мы сможем использовать его правильно?» Быстрая проверка может дать общее понимание преимуществ.

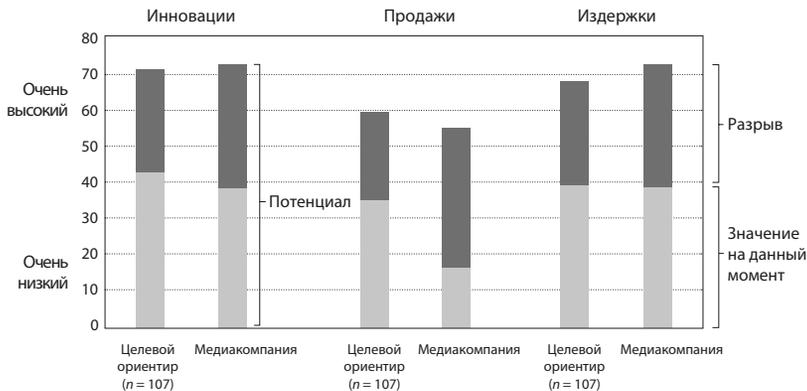
Представим, что крупная европейская медиакомпания использовала данный метод. Компания выпускает газеты, журналы, владеет телеканалами и интернет-бизнесом в восьми европейских странах, включая Италию, Великобританию, Испанию,

[ 52 ]

Францию и Швецию<sup>35</sup>. Хотя медиарынки по большей части местные (жители Франции не хотят смотреть немецкое телевидение), менеджеры решили, что смогут перенести успешный продукт из одной страны в другие. Они объединились для продажи рекламы и совместно разработали новые онлайн-медиа-продукты. Когда 200 топ-менеджеров провели краткий обзор дел, они увидели огромный рост по трем направлениям: инновации, продажи и деятельность. Средний отклик был высоким и сходен со средними откликами по целевому ориентиру по 107 европейских и американских компаний различных индустрий (рис. 2.2).

Когда менеджеры также провели оценку их текущей деятельности по трем направлениям, они поняли, что потенциал был гораздо выше: между потенциалом и текущей деятельностью была заметна огромная разница.

Рис. 2.2. Преимущества для медиаконпании (по сравнению с целевым ориентиrom)



Компаниям были заданы следующие вопросы:

- Каков потенциал для перекрестных продуктовых инноваций при объединении людей, технологий, ресурсов и идей из разных отделов компании? (Выберите от 0 до 100.)
- Каково текущее состояние перекрестных продуктовых инноваций при объединении людей, технологий, ресурсов и идей из разных отделов компании? (Выберите от 0 до 100.)

Когда нужно взаимодействовать, а когда нет

- Какой потенциал прироста реальных поступлений при взаимодействии между отделами для кросс-продаж, кастомизации продуктов и группировке решений для клиентов? (Выберите от 0 до 100.)
- Каковы текущие реальные поступления при совместной работе отделов для кросс-продаж, кастомизации продуктов и группировке решений для клиентов? (Выберите от 0 до 100.)
- Каков потенциал снижения издержек при передаче лучших практик в отделы вашей компании? (Выберите от 0 до 100.)
- Каково текущее снижение издержек при передаче лучших практик в отделы вашей компании? (Выберите от 0 до 100.)

[ 53 ]

**Потенциал = Максимальная выгода**  
**Текущее состояние = Текущая деятельность**  
**Разрыв = Потенциал – Текущее состояние**

Данные по целевому показателю показывают среднее значение в 107 фирмах. Этот показатель основан на исследовании, которое я проводил в европейских и американских компаниях из разнообразных отраслей. Число сотрудников колеблется от 50 до 50 000 (среднее значение — 11 076). Отрасли включают в себя производство, финансовые услуги, хай-тек, легкую промышленность, розничную торговлю, здравоохранение, специализированные услуги, энергетику. Этот образец репрезентативен, но не универсален, поэтому выводы необходимо делать с осторожностью. Инновации означают перекрестные производственные инновации; продажи означают кросс-продажи; издержки означают снижение издержек благодаря передаче лучших практик.

Разрыв, составляющий в этой компании примерно 50% потенциала (и даже более в кросс-продажах), и есть способ оценки выгоды от сотрудничества. Он показывает дополнительную ценность, которую при соответствующих усилиях принесет взаимодействие.

Хотя это был краткий анализ, сотрудники медиакомпании быстро поняли: сотрудничество — настоящая возможность для развития бизнеса.

Тем не менее такой широкий охват игнорирует различия внутри компании. Во многих организациях разные виды возможностей лежат в разных областях. Два подразделения могут иметь огромный потенциал кросс-продаж, в то время как два других отдела могут обнаружить свои сильные стороны в перекрестных инновациях. Другие отделы могут понять, что у них нет ничего общего с остальными. Реальность предполагает, что вам необходим дифференцированный подход к оценке выгод, о чем будет говориться далее.

## Матрица коллаборации

[54] Один из вариантов создания дифференцированного подхода к оценке выгод вашей компании — использовать матрицу коллаборации. Ее смысл в том, чтобы для анализа составить бизнес-пары (например, два отдела образуют пару). Этот систематический метод оценки — пара за парой — может показать возможности взаимодействия.

Давайте рассмотрим компанию, доказавшую полезность данного инструмента. Det Norske Veritas (DNV), чей центральный офис находится на берегу прекрасного Осло-фьорда в Норвегии, специализируется на оценке технического состояния судов и услугах риск-менеджмента. Как и ее конкуренты, например Lloyds Register в Англии, DNV не только проверяет суда, но и проводит сложные технические исследования, чтобы повысить стандарты безопасности морских перевозок.

В этой области нередки бедствия. Катастрофа с «Титаником» в 1912 г., когда погибло 1517 человек, привела к улучшению стандартов безопасности, но чрезвычайные происшествия, такие как гибель судна MS Estonia, по-прежнему имеют место<sup>36</sup>. Во время ночного путешествия передняя дверь круизного парома, использовавшаяся для перемещения машин, отделилась от судна и привела к наклону от 30 до 40 градусов вправо, что практически не позволяло безопасно перемещаться.

Те, кто в конечном счете выжил той ночью, уже находились на палубе к моменту наклона корабля. Но большинства людей там не было. В общей сложности 852 человека затонуло с кораблем в Балтийском море. Впоследствии следователи обнаружили, что замки двери не сработали, автомобильная палуба оказалась затоплена водой, что привело к крену корабля.

Стремление не допустить столь трагические ситуации превратило DNV в огромную организацию, три сотни офисов которой расположились в сотне стран<sup>37</sup>. Опыт DNV в разработке стандартов безопасности для судов создал хорошую стартовую площадку для внедрения в другие отрасли. Со временем компания открыла новые предприятия в нефтегазовой сфере и также начала оказывать новые услуги, например консалтинг. Но такое

распространение бизнеса означает также и децентрализацию компании. Четыре бизнес-единицы занимались каждая своим направлением: море (суда), энергетика (нефтевышки), мелкие отрасли промышленности (пищевая безопасность, здравоохранение и т. д.) и ИТ.

[ 55 ]

В 2006 г. новый CEO Хенрик Мадсен, приятный датчанин, проживший много лет в Норвегии, обнаружил интересную возможность в кросс-продажах. Каждый отдел имел установившиеся отношения с клиентами, и можно было бы продавать услуги других юнитов этим клиентам. Возможность сама постучалась в дверь. Команда Мадсена из семи руководителей начала работать в данном направлении. Они первыми увидели каждую бизнес-единицу в виде поставщика услуг и задали вопрос: «Обладаете ли вы чем-нибудь, что другое подразделение могло бы продавать своим клиентам?» Затем похожий вопрос: «Есть ли у вас ценные клиентские отношения, которые другие подразделения могли бы использовать для продажи своих услуг?»

С помощью этого метода команда определила девять парных возможностей кросс-продаж (см. рис. 2.3). Возьмем, к примеру, возможность взаимодействия морского и ИТ-бизнеса (номер 3 в матрице DNV). С тех пор как в современных судах используется множество сложных компьютерных систем, кто-то должен проверять, что эти системы не сломаются и не нанесут огромный ущерб. Данная возможность была замечена Анни Комбель, француженкой, возглавлявшей ИТ-направление: ее бизнес мог продавать услуги клиентам морского бизнеса. Морской бизнес имел установившиеся отношения с клиентами, ИТ-бизнес мог предложить услуги — хорошее совпадение, не правда ли?

Матрица DNV содержит кое-что действительно важное — пустые ячейки. Эти зоны B2B-отношений, где возможности взаимодействия отсутствуют. Например, нельзя продать услуги морского направления клиентам направления легкой промышленности.

Как показывает история DNV, матрица коллаборации позволяет руководителям достаточно точно определить, есть ли парные возможности между бизнес-направлениями, и если да, насколько они значительны. Используя этот подход, лидеры

занимаются рациональной и многогранной оценкой того, где действительно существуют выгоды, а где их нет.

[ 56 ]

Данный пример показывает, как DNV (фирма, оказывающая профессиональные услуги по риск-менеджменту) определила возможности кросс-продаж среди своих четырех бизнес-единиц. Менеджеры определили девять возможностей, в которых одно из подразделений могло предложить услугу клиенту другого подразделения.

Рис. 2.3. Матрица коллаборации в DNV

Бизнес-единица	Поставщик услуг/знаний			
	Морское направление	Энергетика	Легкая промышленность	IT
Морское направление		1. Продавать знания в испытании материалов, пожарах и взрывах и инвестиционных рисках энергетического направления клиентам морского направления (20 млн)	2. Продавать системы лидерства направления легкой промышленности клиентам морского направления (10 млн)	3. Продавать услуги по риск-менеджменту направления IT клиентам морского направления (100 млн)
Энергетическое направление	4. Продавать классификации передвижных морских оснований морского направления клиентам энергетического направления (200 млн)		5. Продавать комплексные системы лидерства направления легкой промышленности клиентам энергетического направления (10 млн)	6. Продавать услуги по риск-менеджменту направления IT клиентам энергетического направления (100 млн)
Легкая промышленность		7. Продавать знания в испытании материалов, пожарах и взрывах и инвестиционных рисках энергетического направления клиентам легкой промышленности (50 млн)		8. Продавать услуги по риск-менеджменту направления легкой промышленности (300 млн)
IT		9. Продавать технологии потенциальных рисков и надежности энергетического направления клиентам направления IT (10 млн)		

Обладатель клиентских отношений

Источник: Мортен Хансен «Трансформация DNV: из разобщенности в рациональную коллаборацию между бизнес-единицами — изменения сверху», кейс o8/2007-5458 (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2007).

Примерные оценки роста прибыли показывают цели на пятилетний период, как было установлено членами правления. В скобках указаны данные в норвежских кронах. Общие возможности роста прибыли составляют примерно 8–10% прибыли компании.

## Не переусердствуйте

Коллаборацией легко увлечься, если думать, что она несет с собой сплошные выгоды. Реальность может быть иной, как обнаружила другая компания. Sterling была крупной компанией в сфере IT-консалтинга с более чем 10 000 сотрудников и более 100 офисов по всей территории США. Она специализировалась на внедрении в крупных компаниях сложных информационных систем, известных как системы управления ресурсами предприятия (ERP-системы) вроде SAP и Oracle. Заключенные контракты порой достигали \$50 млн, и отделы продаж упорно гнались за ними в ожесточенной борьбе с такими фирмами, как IBM и Accenture. Как правило, отделу продаж, состоявшему из 4–6 человек, требовалось около двух месяцев на подготовку предложения по внедрению SAP у клиента, например Walt Disney Company. Чтобы произвести впечатление на сотрудников Walt Disney, команда обратилась к другим SAP-экспертам в Sterling за советом по улучшению своего предложения.

[ 57 ]

Совершенно понятно, что руководство Sterling считало такое сотрудничество полезным. Но точные данные, доказывающие это, отсутствовали. Решив проверить это, мы с коллегой Мартином Хаасом выбрали 182 команды и изучили такой показатель, как время оказанной помощи, чтобы проверить эффективность составленного предложения (сделка либо заключалась, либо нет). Мы сели за компьютер в моем офисе в Гарвардской школе бизнеса, внесли все данные в статистическую программу и на протяжении месяца проводили анализ. На графике показаны результаты по отделам продаж.

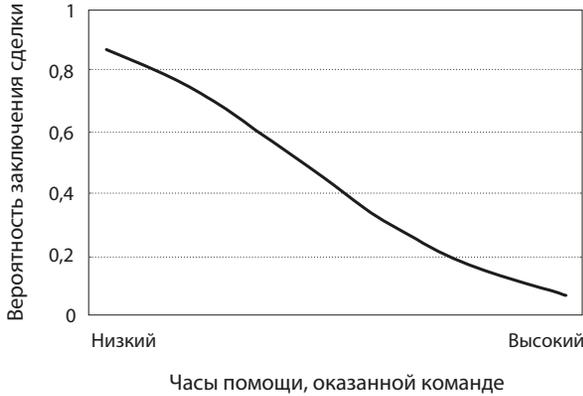
Остановитесь на минуту и взгляните на график. Он демонстрирует нечто странное: чем больше эти команды взаимодействовали с коллегами из Sterling, тем *меньше* шансы на заключение контракта они имели. Как такое возможно? Ведь должно быть наоборот: больше помощи — больше вероятность успеха.

Мы ломали голову над этим выводом. Как выяснилось, разгадка таилась в опыте самих команд по продажам.

Рис. 2.4. Чем больше помощи, тем хуже результат

*Взаимосвязь между получением помощи и заключением контрактов на продажу опытными командами в крупных компаниях по IT-консалтингу.*

[ 58 ]



Источник: результаты данного исследования опубликованы в книге Мартина Хааса и Мортена Хансена «Когда знания могут испортить результаты: ценность организационных возможностей в консалтинговых компаниях», *Strategic Management Journal* 26, № 1 (2005): 1–24.

Данные: регрессионный анализ на основе данных 105 отделов продаж.

Для тех отделов, которые возглавлялись старшими партнерами, знавшими все, что можно, о SAP-системах, внешняя помощь оказалась бесполезной. У них уже имелось все необходимое для контрактного предложения, но при этом они исходили из того, что сотрудничество с другими SAP-экспертами пойдет на пользу. Однако оказалось не так. На практике взаимодействие только ухудшало ситуацию — на него были потрачены время и усилия, в то время как отдел продаж не составлял более качественных предложений. Сотрудники отдела перестарались: обладая опытом, они не могли получить преимуществ от сотрудничества с такими же экспертами, как и они сами<sup>38</sup>.

Лидеры также могут перегнуть палку, оценивая преимущество размещения разных бизнесов под одной крышей<sup>39</sup>. Когда Дитер Цетше, глава Daimler, продал в 2007 г. Chrysler за жалкий \$1 млрд — компанию, которую немецкий автопроизводитель приобрел восемью годами ранее за \$36 млрд, — он признал, что

они «переоценили потенциал синергии». Ошибка стоимостью в 35 миллиардов! Некоторые исследования доказали, что от 39 до 66% приобретений не приносят ожидаемой ценности. При этом лидеры продолжают переоценивать потенциал синергии, частично основанной на коллаборации<sup>40</sup>.

[ 59 ]

## Не недооценивайте

Также ошибочно недооценивать ситуацию. Неверно полагая, что выгода от сотрудничества невелика или вообще отсутствует, лидеры упускают огромную возможность. Иногда они боятся, что это уменьшит свободу действий, которая так нравится каждой бизнес-единице. Они полагают, зачастую неправильно, что потенциальные преимущества взаимодействия окажутся несопоставимы с потерей предпринимательского духа.

В Bertelsmann, одной из крупнейших европейских медиакомпаний, считали именно так. Ее лидеры настаивали на том, чтобы каждая бизнес-единица — книгоиздательство, научное издательство, журнальное и музыкальное подразделения, музыкальные клубы и телевидение — действовала независимо. Они считали, что необходимости во взаимодействии нет. «Bertelsmann является сугубо децентрализованной организацией. Каждым структурным подразделением управляет менеджер, выступающий в роли предпринимателя большого проекта. Менеджеры таких подразделений, а не совет директоров становятся движущими силами компании», — говорил CEO Гюнтер Тилен<sup>41</sup>.

В позиции Тилена содержится дилемма между предпринимательской свободой и коллаборацией: компания должна выбрать что-то одно. Я не согласен. Bertelsmann не воспользовалась возможностью из-за того, что недооценила коллаборацию<sup>42</sup>. Наглядный пример: компания не насаждала взаимодействие между подразделениями, как сделала Amazon.com, и своевременно не запустила собственный онлайн-магазин книг. В результате компания не стала серьезным игроком на рынке онлайн-магазинов книг<sup>43</sup>.

И переоценка, и недооценка представляют собой нерациональную коллаборацию. Перспективы сотрудничества не были [60] тщательно взвешены.

## Когда говорить «нет» коллаборации?

Нужно ли начинать сотрудничество? Менеджерам необходимо правило, которое помогло бы им решить, когда взаимодействовать, а когда сказать: «Нет, это не тот бизнес-случай. Коллаборация нам не нужна».

Но это правило должно отличаться от обычных правил запуска проектов. Менеджеры должны учитывать два вида дополнительных затрат: альтернативные издержки и издержки сотрудничества.

Проект коллаборации стоит запускать только в том случае, если чистая ценность взаимодействия выше, чем разница между прибылью и *суммой* издержек. Я называю эту чистую ценность премией коллаборации — ее можно выразить простым равенством:

$$\text{Премия коллаборации} = \text{прибыль от проекта} - \text{альтернативные издержки} - \text{издержки коллаборации.}$$

*Альтернативные издержки* становятся ответом на вопрос: «Что еще мы могли бы сделать со временем, усилиями и ресурсами, затраченными на проект коллаборации?» Возможно, есть лучший вариант их использования — проекты с большей прибылью. Альтернативные издержки — это чистый поток денежных средств, который организации упускают, налаживая взаимодействие вместо того, чтобы заниматься чем-то другим.

*Издержки коллаборации* означают дополнительные проблемы в совместной работе отделов: лишние поездки, время, ушедшее на споры с другими сторонами по поводу целей, затраты

на решение конфликтов и остальные неудовлетворительные последствия — задержки, перерасход бюджета, ухудшение качества и снижение продаж (потери могут быть огромными). Издержки коллаборации — затраты наличных средств, вытекающие из всего вышесказанного.

[ 61 ]

Чтобы понять важность премии коллаборации, давайте еще раз обратимся к DNV и взглянем на процесс сотрудничества, который пошел наперекосяк.

### **DNV: возможность**

В 2006 г. в США 200 человек заразились кишечной палочкой, обнаруженной в шпинате, погиб один двухлетний ребенок<sup>44</sup>. Выяснилось, что бактерия содержалась в продуктах калифорнийской компании Natural Selectin Foods, занимающейся выращиванием шпината и других овощей. Поскольку подобного рода катастрофы заставляют продовольственные компании понервничать, они стремятся обеспечить безопасность процесса производства. Для этого они пользуются услугами специализированных компаний.

С учетом опыта DNV в обеспечении безопасности производства сотрудничество с пищевыми компаниями оказалось интересной возможностью. В 2003 г. две бизнес-единицы — по сертификации и консалтингу — объединились в продовольственной сфере<sup>45</sup>. Бизнес по сертификации проверял цепь производства продуктов и выдавал сертификаты полной безопасности. Бизнес по риск-консалтингу работал с пищевыми компаниями и помогал им снизить риск в цепи производства<sup>46</sup>.

Первоначальные оценки были многообещающими: если два бизнеса работали по отдельности, они могли увеличить прибыль на 50% в 2004–2008 гг. Если же они начинали взаимодействовать, рост прибыли составил бы 200%. Ожидаемый чистый поток денежных средств составлял \$40 млн<sup>47</sup>. Казалось, проект однозначно стоило принять.

## Реальные затраты

[ 62 ] Но подразделение по консалтингу не оценило альтернативные издержки — другие способы использования имеющихся ресурсов. Как выяснилось, пищевая отрасль не была приоритетной. Более выгодным вариантом было оказание услуг по риск-консалтингу для IT-направления. Было бы лучше, если бы направление консалтинга приложило усилия в сегменте, не нуждающемся во взаимодействии с другими бизнес-единицами. Продолжая работать с пищевой отраслью, направление консалтинга упустило другую возможность — возможно, с чистым денежным потоком в \$25 млн (несложно рассчитать эти цифры: это денежный поток от наиболее перспективного непринятого проекта).

Вторая проблема заключалась в слишком высоких издержках коллаборации; организация не была готова к сотрудничеству (прежде всего менеджеры оценивались только по результатам их бизнес-единиц). В перекрестной команде возникали ссоры, росло недоверие двух сторон друг к другу. По словам одного из менеджеров о недальновидном отношении, многие были настроены на разобщенность. Другой менеджер говорил: «Члены команд пытались сохранить своих клиентов. Сотрудники сертификационного направления боялись адресовать сотрудников направления консалтинга к своим клиентам». В итоге два подразделения не согласились строить общую базу клиентов. Последствием стало сокращение предварительных оценок, особенно роста продаж услуг новым для каждого направления клиентам (эти цифры подсчитать сложнее; в данном случае продажи упали из-за конфликтов — примерно на \$20 млн от чистого потока денежных средств).

Ниже представлены приблизительные оценки, которые я сделал при подготовке кейса по DNV, но они раскрыли реальные цифры в долларах.

Премия коллаборации = прибыль проекта – альтернативные издержки – издержки коллаборации

–\$5 млн = \$40 млн – \$25 млн – \$20 млн

С учетом того, что премия коллаборации была отрицательной, DNV не следовало бы продолжать данный проект.

[ 63 ]

## Поражение

Что произошло дальше? По ходу развития проекта оба вида издержек доставляли неприятности команде. Направление консалтинга не сосредоточилось на работе с пищевыми компаниями, так как было больше привязано к IT-направлению. Альтернативные издержки оказались огромными, и консультантов отстранили от продовольственных проектов. К тому же конфликтов между двумя командами становилось все больше, и это вело к росту издержек коллаборации в форме потери прибыли от кросс-продаж. К осени 2005 г. прибыли отставали от плана, и проект был остановлен. В действительности альтернативные издержки и издержки коллаборации загубили проект.

Выводы? Менеджеры должны тщательно оценивать альтернативные издержки и издержки коллаборации и отказываться от сотрудничества в случае, если премия коллаборации отрицательная и ведет к убыткам. Это означает быть рациональным в отношении оценки перспектив взаимодействия.

Возможно, вы подумали: «Эти перспективы очень сложно оценить заранее. Все мы крепки задним умом». В этом есть смысл. Но менеджеры и так проводят огромную работу по оценке прибыли от проектов; так разве усилия и энергия, затраченные на оценку альтернативных издержек и издержек коллаборации, слишком обременительны при условии, что издержки могут разрушить проект?

Из примера DNV можно извлечь другой важный урок. В последнем равенстве издержки коллаборации составляют \$20 млн — этого достаточно, чтобы не отклонить проект. Но давайте представим, что издержки коллаборации низки. Предположим, что члены команды доверяли друг другу. Представим, что они не держали в тайне взаимоотношения с клиентами, а вместо этого стремились к кросс-продажам. Допустим, они создали

[ 64 ] общую клиентскую базу для кросс-продаж. Если бы издержки коллаборации были низкими, тогда премия коллаборации была бы положительной и все свидетельствовало бы об успешном ведении проекта.

В конце концов издержки коллаборации высоки в тех компаниях, где действуют барьеры — в данном случае это люди, не желающие делиться контактами клиентов. Работа лидера состоит в том, чтобы выявить эти барьеры, устранить их и снизить издержки коллаборации практически до нуля.

## Глава 2: ключевые моменты

[ 65 ]

- Цель коллаборации — не она сама, а высокие результаты. Лидеры должны применять этот принцип в компаниях, чтобы люди не взаимодействовали ради взаимодействия и учились говорить «нет» сомнительным проектам сотрудничества. Быть рациональным в отношении коллаборации — значит знать, когда взаимодействовать не нужно.
- Коллаборация во многих компаниях имеет веское экономическое обоснование. Выгоды могут быть огромными: взаимодействие положительно влияет на продажи, увеличивает маржу и способствует эффективному использованию активов. Так лидеры могут получить гораздо большую рентабельность капитала.
- Лидеры должны оценивать возможности по трем направлениям: большее количество инноваций (перекрестная разработка продукта и открытие новых предприятий); растущие продажи (кросс-продажи и более качественное клиентское обслуживание) и оптимизированная деятельность (снижение затрат путем передачи лучших практик и принятие более эффективных решений). Эти возможности меняются в зависимости от компании. Лидеры должны калибровать возможность в своей компании и избегать как переоценку, так и недооценку потенциала.
- Для обеспечения дисциплины вы должны убедиться, что каждый проект получает премию коллаборации. Совместные проекты следует принимать, только если их ценность превышает сумму альтернативных издержек (отказ от других проектов) и издержек коллаборации (конфликты между отделами, ведущие к задержкам, перерасход бюджета, упущенные продажи и ухудшение качества). Менеджеры должны оценивать проект на наличие премии коллаборации до того, как приводить его в действие.
- Лидеры могут свести издержки коллаборации практически к нулю, если устранят барьеры. «Взаимодействовать ради результатов» гораздо проще, если знать, как это делать.

## Четыре барьера коллораации

**29** августа 2001 г. агент ФБР отправил гневное электронное письмо своей коллеге Джейн: «Несмотря на “стену”, когда-нибудь кто-нибудь погибнет, и люди не поймут, почему мы не могли работать более эффективно и не бросили все наши ресурсы на устранение проблемы»<sup>1</sup>. Рассерженный агент хотел поймать гражданина Саудовской Аравии по имени Халид аль-Михдхар. Он полагал, что Михдхар связан с делом, над которым он работал на тот момент, — расследованием атаки на эсминец «Коул» в Йемене, произошедшей в октябре 2000 г. и повлекшей гибель 17 моряков. Но его коллега, аналитик, которой я дал имя Джейн, по ошибке задействовала «стену» в ФБР, которая, по ее мнению, ограничит доступ к разведывательной информации людям, напрямую не связанным с расследованием. Это и было причиной гневного письма. Вместо того чтобы быстро разыскать Михдхара, агенту ФБР пришлось разбираться с медленно текущим рутинным запросом, который Джейн направила в офис в Нью-Йорке. Затем новый агент начал проводить исследование, но время уже вышло. 11 сентября Михдхар захватил рейс 11 авиакомпании American Airlines и атаковал Пентагон, в результате чего погибло 189 человек.

До этого Михдхара преследовало ЦРУ. Следы вели в малайзийский Куала-Лумпур<sup>2</sup>. В январе 2000 г. агенты ЦРУ узнали, что там должна состояться встреча «Аль-Каиды», и Михдхар находился в квартире со своим знакомым. Но встреча была отменена, и Михдхар со своими компаньонами, включая Навафа Хазми, другого угонщика рейса 77, отправились в Бангкок — слишком быстро, чтобы власти успели отследить их.

К тому времени как поднялась тревога, беглецы уже скрылись на улицах Бангкока<sup>3</sup>. Американским властям в Бангкоке пришлось доложить, что следы затерялись. Они занесли Михдхара в местный розыскной список, но почему-то не оповестили иммиграционные службы США или ФБР. Пятнадцатого января Михдхар и Хазми улетели в Лос-Анджелес по американской визе, но никто не знал об их прибытии.

[ 67 ]

Они арендовали квартиру в Сан-Диего, открыли счет в банке под собственными именами, начали учить английский и записались на курсы летного дела. Затем в июне 2000 г. Михдхар совершил тактическую ошибку, покинув Калифорнию и отправившись в Йемен, чтобы вернуться только 4 июля 2001 г., за два месяца до катастрофы 11 сентября<sup>4</sup>. Это могло подорвать весь план 9/11: он рисковал быть обнаруженным, поскольку ему нужно было снова запрашивать американскую визу в июне 2001 г. Но так как никто не занес его ни в какой розыскной список, кроме местного списка в Бангкоке, его никто не обнаружил.

В середине мая 2001 г. следы снова были найдены в Куала-Лумпуре. Сотрудник американского офиса ЦРУ (назовем его Джон) начал изучать старые отчеты и попросил коллегу (допустим, Мэри) взглянуть на них<sup>5</sup>. Вскоре они обнаружили старую информацию, включая данные о пребывании Михдхара в Куала-Лумпуре (а также о том, что он связан с «Аль-Каидой») и наличии у него американской визы. 24 августа 2001 г. Мэри и Джейн наконец-то внесли Михдхара в розыскной список Государственного департамента США. Но было уже слишком поздно, поскольку Михдхар прибыл в страну 4 июля. Когда рассерженный агент, расследовавший дело об атаке на эсминец «Коул», узнал об этом, он хотел немедленно поймать Михдхара. Вместо этого Джейн запустила медленно движущийся поиск.

Не только ФБР упустило эту возможность. Десятого июля 2001 г. в Фениксе, штат Аризона, агент ФБР Кеннет Уильямс отправил письмо в центральный офис ФБР с провокационным названием «Сторонники Усама бен Ладена... посещали курсы гражданской авиации»<sup>6</sup>. Уильямс и его коллеги получили сведения о гражданине Саудовской Аравии по имени Закария Мустафа Соубра и двух алжирских исламских экстремистах. Во время

[ 68 ]

встречи Соубра рассказал следователям, что рассматривал американское правительство и американские вооруженные силы в Персидском заливе как «легитимные военные цели ислама». Уильямс предупредил об опасности исламских экстремистов, умеющих управлять воздушными средствами.

Когда сообщение Уильямса было получено центральным офисом ФБР, два руководителя среднего звена изучили его, но не стали распространять<sup>7</sup>. Они не отправили его высшему руководству ФБР и не поделились с другими подразделениями ФБР или ЦРУ. Уильямс отправил письмо в главное управление ФБР в Нью-Йорке, но сотрудники управления также не распространили его. Таким образом, очень мало людей получило предупреждение об опасности.

27 августа 2001 г. состоялся напряженный телефонный разговор между инспектором офиса ФБР в Миннеаполисе и агентом центрального офиса ФБР, обвинявшим первого в попытке «заставить людей нервничать»<sup>8</sup>. Инспектор из Миннеаполиса в ответ обвинял агента в «попытке скрыть информацию о возможном угоне самолета и столкновении со Всемирным торговым центром». Они обсуждали Закариаса Муссауи, прибывшего в США в феврале 2001 г. и бравшего уроки гражданской авиации в Оклахоме и Миннесоте. Летная школа передала ФБР информацию об иностранце с незначительными знаниями в летном деле, «желавшем научиться взлетать и приземляться на “Боинге 747”». Агенты быстро поняли, что это исламский экстремист. Как выяснилось позже, Муссауи просрочил свою визу, и ФБР арестовало его.

Агенты из Миннеаполиса подозревали, что Муссауи владеет информацией о плане террористов, и хотели найти его ноутбук, но для этого им был необходим специальный ордер на обыск. Он и стал предметом ожесточенного спора: сотрудники из Миннеаполиса желали получить ордер, в то время как сотрудники центрального офиса считали, что достаточные доказательства отсутствуют.

Муссауи как следует не допрашивали до событий 11 сентября, и это стало огромной упущенной возможностью. Как оказалось, он был связан с угонщиком Мохаммедом Атта, главой

террористов-захватчиков и пилотом-самоубийцей. Муссауи получал помощь от человека по имени Рамзи бин аль-Шибх, действовавшего за рубежом и оказывавшего помощь другим террористам в США, включая Атта<sup>9</sup>.

[ 69 ]

Шестого августа 2001 г. ежедневный брифинг по безопасности президента Джорджа Буша носил шокирующее название: «Бен Ладен намерен напасть на США»<sup>10</sup>. Для спецслужб, как вспоминал директор ЦРУ Джордж Тенет, «система мигала красным цветом»<sup>11</sup>. Сотрудники разведки во всем мире перехватывали разговоры и ловили крупницы информации, свидетельствовавшие о надвигающихся событиях. Согласно отчету комиссии 9/11, «информация об угрозе террористов, распространенная в конце июня, показывала высокую вероятность “ярких” террористических атак в ближайшей перспективе, способных привести к многочисленным жертвам»<sup>12</sup>.

Двадцать пятого июня Ричард Кларк, глава Группы антитеррористической безопасности, предупредил советника по национальной безопасности Кондолизу Райс, что шесть разных докладов разведки свидетельствуют о вероятности предстоящих атак «Аль-Каиды»<sup>13</sup>. В конце июля 2001 г., как говорил Тенет, «хуже дела обстоять уже не могли»<sup>14</sup>.

Проблема заключалась в недостатке конкретной информации о местах терактов и виде нападений.

За все это время, с января 2000 г. по 11 сентября 2001 г., никто не догадался связать имеющиеся факты: террорист «Аль-Каиды» Михдхар въехал в страну и брал уроки летного дела; экстремисты брали те же уроки в Аризоне; Муссауи учился управлять «Боингом 747»; система, мигавшая красным летом 2001 г. Если бы кто-то установил взаимосвязь, он бы понял, что высокий уровень общей тревоги летом 2001 г. относился к угону самолетов (террористы «Аль-Каиды» учились управлять самолетом) и к определенным людям (Михдхар, Хазми и Муссауи). Это очень близко к тому, чтобы понять основные «что» и «кто».

Проще увидеть связь между этими фактами, когда события уже произошли, чем в реальном времени в океане предупреждений

[70]

и данных. Но событие 9/11 с провалом спецслужб заостряет внимание на ключевой идее данной главы: организации — в данном случае разведка США — часто создают барьеры, мешающие обмену информацией и сотрудничеству. Провал агентов в распространении информации и обнаружении взаимосвязи между фактами вызван различными барьерами коллаборации. Работа лидера — выявить эти барьеры и устранить их, чтобы взаимодействие стало эффективным.

## **Враг коллаборации: современный менеджмент**

Коллаборация редко возникает естественным образом, потому что лидеры зачастую непреднамеренно создают барьеры, мешающие людям взаимодействовать. Многие (хотя, конечно, не все) по натуре склонны к взаимодействию, но у них не получается использовать эти возможности. Виновник — современный менеджмент.

Менеджеры и теоретики менеджмента празднуют победу децентрализации, которая работает следующим образом: вы делегируете ответственность за деятельность, продукты, бизнес-направления и регионы группе менеджеров. Чем четче определена сфера ответственности, тем лучше. Затем вы разрабатываете цели и критерии для каждого менеджера, чтобы он знал, к чему стремиться ежеквартально или ежегодно. Для увеличения шансов на успех вы предоставляете менеджерам значительную свободу — они управляют своим собственным направлением. Затем вы привлекаете их к ответственности за результаты и создаете систему мотивации для достижения целей. Бонусы, увеличение заработной платы, поощрение акциями, карьерный рост достаются тем, кто добился целей. Те же, кто не добился, проходят инструктаж или теряют работу. Вполне предсказуемо, что менеджеры каждого направления усердно работают и нацелены на достижение целей. Вы откидываетесь на спинку кресла и восхищаетесь красотой системы.

В этом заключается суть современного менеджмента: децентрализованная система с четкими сферами ответственности, высокая подотчетность и награды тем, кто достиг результатов. Это прекрасная система, и она результативна — до определенного момента. Проблема в том, что каждый менеджер становится все более независимым и пытается максимально использовать свое направление. В конце концов, в этом и заключается их работа. Менеджеры заботятся о достижении целей и мало заинтересованы в том, чтобы помогать другим достигать их цели. Спустя время децентрализация рискует превратить компанию в слабоуправляемое скопление отделов, ставших чьими-то владениями или самодостаточными функциональными подразделениями.

[ 71 ]

Это и произошло в американских спецслужбах до 11 сентября 2011 г. Они представляли собой беспорядочно функционирующее объединение разных подразделений — ФБР, ЦРУ, Службы гражданства и иммиграции, Агентства национальной безопасности, Разведывательного управления Министерства обороны, Национального управления военно-космической разведки, Государственного департамента, Федерального управления гражданской авиации, Группы антитеррористической безопасности при Белом доме и советника по национальной безопасности.

«Само слово “спецслужба” любопытно, — заявил вице-председатель Комиссии 9/11 Ли Гамильтон. — Оно показывает, насколько децентрализованы и раздроблены наши разведывательные силы»<sup>15</sup>.

Децентрализованная структура подверглась резкой критике комиссии, обратившей внимание, что «агентства похожи на набор специалистов в больнице, каждый из которых назначает анализы, изучает симптомы и выписывает лекарства». Но при этом «отсутствует лечащий врач, который следил бы за командной работой»<sup>16</sup>.

Решение, однако, заключается не в ликвидации децентрализованной системы и переходе к противоположной — максимальной централизации, где несколько человек во главе компании принимают решения и обрабатывают информацию. Необдуманное решение — вместе с водой выплескивать и ребенка. В конце концов децентрализованный подход выгоден. Но есть более

[72]

эффективное решение и более эффективная модель. Рациональная коллаборация предполагает, *что организация функционирует как децентрализованная, но при этом координируется*. Для построения такой модели лидерам нужно определить барьеры коллаборации и устранить их без снижения преимуществ децентрализованной структуры.

Обычно четыре барьера препятствуют взаимодействию. Чтобы измерить их действие в компаниях, я использовал исследование 107 европейских и американских компаний, о которых говорил в главе 2<sup>17</sup>. Я разработал методику оценки и попросил менеджеров определить масштабы барьеров в их компаниях (вы можете попробовать использовать эту методику, приведенную дальше в главе, и сравнить результаты с примером). Хотя это и субъективные данные, они говорят о наличии всех четырех барьеров, несмотря на то, что в компаниях действовали разные барьеры. Это означает, что лидерам в первую очередь нужно определить, с каким конкретным барьером они столкнулись.

## 1. Барьер «изобретено не здесь»

В конце 1990-х руководители европейского подразделения Hewlett-Packard создали систему внутреннего бенчмаркинга. Система позволяла сравнить время, затрачиваемое на отправку электронных заказов в фабрики в разных странах<sup>18</sup>. Идея в том, чтобы дать менеджерам возможность найти слабые места и перенять ценный опыт.

Но менеджеров отстающих фабрик не интересовал опыт других. Не помогал и тот факт, что завод во Франции работал хуже бельгийского. Мысль, что нужно отправиться в Бельгию за опытом бельгийских менеджеров, не устраивала французских работников. Они не верили, что другие могут научить их полезным навыкам, отчасти из-за того, что считали свои проблемы уникальными. Но это не так.

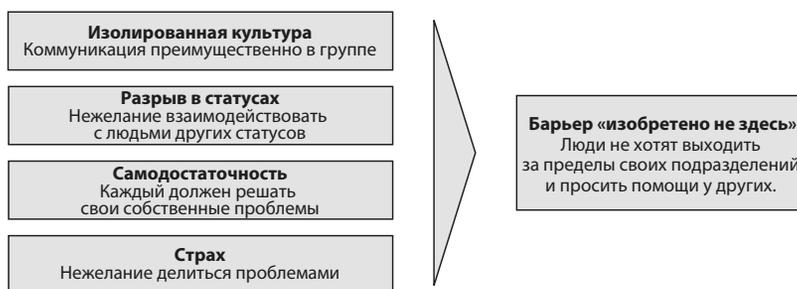
Данный пример наглядно иллюстрирует барьер «изобретено не здесь», который возникает, когда люди не желают выходить

за пределы своих подразделений, получать новую информацию и взаимодействовать.

Почему люди не обращаются к другим за помощью? Конечно, во многих случаях в этом нет необходимости. В остальное время люди могут достигать прекрасных результатов путем получения информации в виде совета или передачи технологии от других. Или же есть другие возможности совместной работы — например, коллективно разрабатывать новый продукт, предлагать клиенту общий проект. Но даже тогда люди не устанавливают контакты, так как просто не хотят этого. Барьер связан с *мотивационными* проблемами и вызывается несколькими факторами, как показано на рис. 3.1.

[ 73 ]

Рис. 3.1. Первый барьер: как возникает «изобретено не здесь»



## Изолированная культура

Работающие совместно люди могут создавать изолированную культуру. Так как они взаимодействуют лишь друг с другом, они ограничивают приток новых идей и только подкрепляют собственные убеждения<sup>19</sup>.

Чем сплоченнее становится группа, тем больше ее члены уходят в себя и изолируются от окружающего мира.

В моем исследовании 120 отделов разработки ИР времен 1990-х я обнаружил несколько отделов, столкнувшихся с этой проблемой<sup>20</sup>. Сотрудники общались только внутри собственных отделов. Спустя время между членами изолированной группы возникли неформальные отношения. В результате они

предпочитали искать решения возникающих проблем внутри своей группы. Производительность из-за этого только снижалась<sup>21</sup>.

## Разрыв в статусах

Если некто думает, будто его статус выше, чем у остальных, он не будет стремиться к сотрудничеству с «менее достойными». В Morgan Stanley примерно в 1998 г. сотрудники отдела инвестиционного банкинга — банкиры, многие из которых окончили топовые университеты, — смотрели свысока на сотрудников «с улицы» из недавно приобретенной брокерской компании Dean Witter<sup>22</sup>. После слияния трейдерам от обеих сторон пришлось работать совместно. Трейдеры Morgan Stanley не скрывали пренебрежения. Согласно статье Fortune, «один из трейдеров Morgan Stanley описывал ситуацию как появление в его жизни “ребят в дешевых костюмах по имени Винни”»<sup>23</sup>. Миры Morgan Stanley и Dean Witter были в высшей степени несхожими, и статусный разрыв мешал сотрудникам эффективно взаимодействовать.

Обрадовались ли «низкопробные» брокеры Dean Witter возможности стать «своими» для статусных инвестиционных банкиров? Поддерживать общение с подобными людьми, кажется, было бы неплохо, но в жизни все иначе. Общаясь с членами статусных групп, члены низкостатусных групп теряют возможность свободно чувствовать себя с теми, кто находится на одном с ними уровне. Допустимо иметь низкий статус, если в одном кругу все такие. Но общение со статусными людьми разрушает уверенность в себе. Экономист Роберт Фрэнк называет это «выбором верного пруда»<sup>24</sup>. Взаимоотношения со статусными персонами — последнее, что люди невысокого статуса хотели бы иметь.

Разрывы в статусах действуют в двух направлениях: статусные работники не хотят бросать тень на свою репутацию, а низкостатусные не хотят заставлять первых думать, что они жалеют о своей ситуации. И то и другое создает барьер для взаимодействия.

## Самодостаточность

Когда возникает кто-то со словами: «Вы должны решить собственные проблемы», — люди обычно сопротивляются тому, чтобы обратиться к другим за помощью. Такая ситуация возникает не оттого, что они считают себя лучше других; напротив, она вызвана глубоко укоренившимся убеждением, что люди должны сами решать свои проблемы. Когда такие мысли всплывают в коллективе, вероятность возникновения барьера «изобретено не здесь» возрастает.

[ 75 ]

## Боязнь показать недостатки

Для кого-то обратиться к другим со словами «У нас проблемы в этой области, нам нужна помощь» равнозначно признанию: «Я не очень способный». Иногда люди боятся демонстрировать свои слабые места остальным, особенно экспертам. Попросив о помощи, мы показываем свою уязвимость и выставляем себя на всеобщее осуждение. В результате кто-то может решить, что лучше вообще ни к кому не обращаться или обращаться только к тем, кого знаешь и кому доверяешь (даже если это не самые компетентные специалисты)<sup>25</sup>. Боязнь показать свои недостатки становится препятствием для сотрудничества.

Сыграл ли роль барьер «изобретено не здесь» в поражении американских спецслужб в отношении событий 11 сентября? Хотя это и не самый серьезный фактор, он все же имел значение<sup>26</sup>. Некоторые агентства владели большим объемом информации, но мало кто из специалистов обратился за ней. Некоторые пусть и делали попытки — как тот рассерженный агент ФБР, требовавший информацию от Джейн, — однако отчет 9/11 выявил, что нормой было не обращаться за помощью. Например, информация, которую можно было использовать для идентификации угонщика Хазми, существовала, но не распространялась.

Как говорилось в отчете комиссии, «кто-то должен был спросить о ней, но никто этого не сделал»<sup>28</sup>. Агенты ФБР редко

обращались к другим федеральным агентствам с потенциально ценной информацией за помощью в поисках<sup>28</sup>.

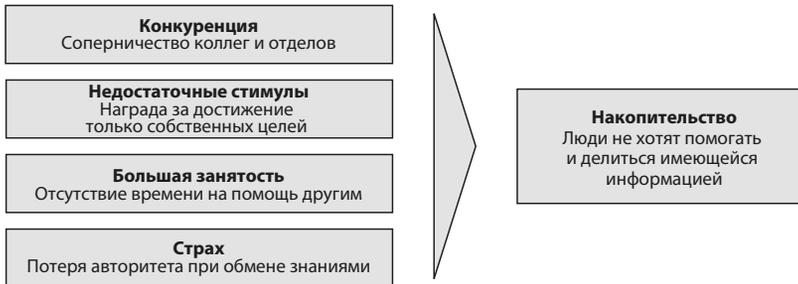
[ 76 ]

## 2. Барьер накопительства

Вас никогда не удивляло, почему некоторые сотрудники не перезванивают коллегам, которые попросили помочь им? Вы скажете: «Они просто забыли». Однако мотивы сотрудников могут быть более низкими. Некоторые люди намеренно не желают делиться информацией с другими — они отказываются предоставлять помощь, информацию, время и силы. Иногда они отказываются выделять ресурсы (даже если не признают это открыто) или не хотят давать те ресурсы, которыми обладают. Или соглашаются помочь и затем уклоняются от помощи.

В отличие от барьера «изобретено не здесь», когда люди не хотят просить помощи у других, барьер накопительства касается противоположной категории людей: тех, кто может помочь, но не помогает. Различные факторы, ведущие к накопительству, представлены на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Второй барьер: почему люди стремятся к накопительству



### Конкуренция

Конкуренция внутри компании снижает стремление людей к сотрудничеству. В исследовании НР времен 1990-х я спросил

менеджеров, насколько конкурентными они считают свои перекрестные бизнес-отношения.

По их мнению, целых 30% взаимоотношений между отделами можно было назвать конкурентными. Почему? Между менеджерами различных подразделений часто возникали споры о том, кто должен был разрабатывать определенные продукты. Они боролись за одну и ту же возможность, что способствовало проявлению накопительства в их поведении. Когда подходило время одному подразделению передавать технологии другому, инженеры, предоставлявшие технологию, умышленно тормозили процесс. Они неохотно помогали, если видели конкурентные взаимоотношения между их подразделением и подразделением, запрашивающим помощь<sup>29</sup>.

[ 77 ]

## **Недостаточное стимулирование**

Когда люди получают вознаграждение только за достижение поставленных целей, они начинают уделять внимание лишь собственной работе. Во многих компаниях действует такая форма системы мотивации, связанная с результатами отдела. Такая организация вызывает накопительное поведение, так как люди уделяют внимание только собственным целям, что исключает помощь внешним сотрудникам<sup>30</sup>.

## **Большая занятость**

Как ни парадоксально, акцент на управлении эффективностью деятельности в последнее десятилетие создан «временным голодом»<sup>31</sup> (выражение профессора Гарварда Лесли Перлоу). Работники испытывают давление рабочих обязанностей, они чувствуют нехватку времени на помощь другим; обоснованные просьбы о помощи рассматриваются как тяжелый груз, отвлекающий от собственной работы. Поэтому люди сталкиваются

[78]

с компромиссом — выполнять свою работу (при этом не помогать другим) или помогать другим (при этом выполнять меньше собственной работы). Мое исследование проектных групп НР времен 1990-х выявило компромисс: членам групп, помогавших другим, требовалось больше времени на выполнение собственного проекта, поскольку они тратили ценное время на помощь и не успевали закончить свой проект<sup>32</sup>.

### **Боязнь утратить авторитет**

Как говорится в пословице, знание — сила: чем больше знаний у одного и меньше у остальных, тем более он влиятелен в организации.

Так зачем делиться знаниями, делаясь менее влиятельным и в конечном счете лишним? Если люди боятся потерять власть и стать менее ценными в организации, распространяя свои знания, они будут склонны накапливать их.

Массовое накопительное поведение присутствовало в спецслужбах до атаки 9/11. Обратимся еще раз к примерам из начала главы. Во-первых, сотрудники ЦРУ из Куала-Лумпура не поделились имевшейся информацией с ФБР и Госдепартаментом. Во-вторых, в случае с Михдхаром агент ФБР Джейн, ссылаясь на «стену», отказалась делиться информацией с агентом, который занимался расследованием атаки на «Коул». В-третьих, агенты, прочитавшие сообщение из Феникса, решили не распространять его.

Стимулы для разведки США были невероятно низки. В ФБР каждое региональное управление имело собственные критерии эффективности: число задержаний, предъявление обвинений и доказательства виновности. Сотрудников заботило только достижение своих целей, а не трата личного времени на помощь региональным управлениям. Более того, в организации даже существовали поощрения за противодействие обмену информацией. Как отмечается в докладе 9/11, «система поощрений каждого управления противодействует обмену информацией с рисками

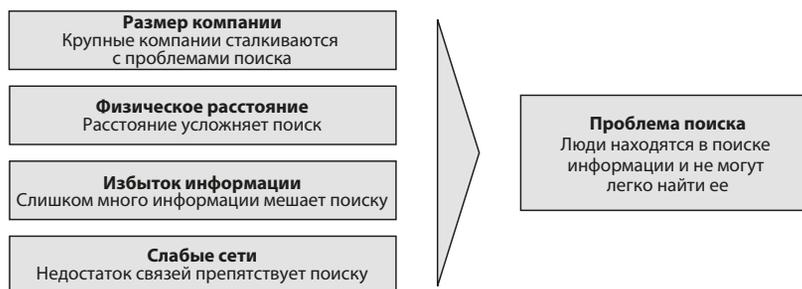
(возбуждения уголовного дела, гражданскими рисками и внутренними административными санкциями) и незначительному числу поощрений за обмен информацией»<sup>33</sup>. Что ж, если люди могут попасть в тюрьму за обмен информацией с другими агентствами, легко понять, почему они стремились к накопительству<sup>34</sup>. Децентрализованная структура работы спецслужб, низкие меры поощрения и боязнь раскрытия информации внесли свой вклад в создание накопительного климата в спецслужбах.

[ 79 ]

### 3. Барьер поиска

Многие компании знают поговорку: «Если бы мы знали то, что мы знаем». Она подразумевает, что где-то в компании кто-то знает способ решения проблемы. Загвоздка вот в чем: тот, у кого проблема, не может найти того, у кого решение. Это и есть барьер поиска. В отличие от предыдущих барьеров, где люди не стремятся к взаимодействию, барьер поиска подразумевает *невозможность* найти информацию и информаторов.

Рис. 3.3. Третий барьер: в чем сложность поиска



Поиск нужных нам знаний может занимать слишком много времени. В моем исследовании сектора разработок ИР времен 1990-х говорится, что отделы разработок и инноваций тратили много времени, наводя справки об интересующих ноу-хау и маркетинговой информации в других отделах компании

[80]

(это время стоило до 5% бюджета на персонал)<sup>35</sup>. В итоге один из отделов тратил на поиск 22% общего времени на разработку: около 20% общего бюджета проекта уходило на оплату поиска людей! Разные факторы могут усложнять процесс поиска (рис. 3.3).

## Размер компании

Чем крупнее компания, тем серьезнее проблема поиска. Мое исследование 107 компаний показало, что менеджеры крупных компаний оценивали барьер поиска гораздо выше, чем в небольших компаниях. В свою очередь, размер компании связан с количеством бизнес-единиц, продуктовой линейкой, дочерними компаниями и географией сбыта: в более крупных компаниях больше отделов, в которых необходимо искать информацию, и это усложняет ситуацию.

## Физическое расстояние

Компании, разбросанные по городам, регионам, странам и континентам, сталкиваются с более серьезными проблемами поиска, чем работающие на территории одной страны<sup>36</sup>. Люди предпочитают взаимодействовать с теми, кто рядом.

В своем известном исследовании проектной компании Томас Аллен, профессор MIT, показал, что коммуникация между двумя разработчиками напрямую зависела от расстояния между их рабочими местами: чем ближе находились рабочие места, тем лучше была коммуникация. Когда рабочие места находились друг от друга более чем на 25 метров, общение практически полностью прекращалась<sup>37</sup>.

У меня получились похожие результаты, когда я изучал 41 бизнес-единицу в НР времен 1990-х<sup>38</sup>. Они меньше взаимодействовали по мере увеличения расстояния между ними.

Фактически наибольший разрыв в коммуникации происходил, когда дистанция увеличивалась хотя бы на километр: как только две бизнес-единицы переставали находиться в одном помещении, их взаимодействие ослабевало. При расстоянии более 1000 км вероятность сотрудничества полностью исчезала. Основная причина в том, что неудобно искать знания и собеседников в отдаленных отделах.

[ 81 ]

## Избыток информации

7 декабря 1941 г. в 7:02 двое военнослужащих, работавших на радиолокационной станции рядом с Перл-Харбором, обнаружили объект, похожий на самолет, в 137 милях к северу от острова Оаху (Гавайи). Они позвонили в информационный центр, где неопытный сотрудник сказал им не обращать внимания на увиденное. Они так и сделали. Через 53 минуты японцы атаковали Перл-Харбор, что послужило поводом вступления США во Вторую мировую войну.

Самая важная информация, как о приближающемся самолете, была перекрыта нерелевантной информацией. Как считает Роберта Вольштеттер, написавшая авторитетную книгу о сигналах тревоги в Перл-Харборе, «не удалось предупредить атаку не из-за отсутствия релевантных материалов, а из-за избытка нерелевантной информации»<sup>39</sup>. Коэффициент шума был слишком высоким. То же самое можно сказать и про спецслужбы 9/11: полезные единицы информации, упомянутые в начале главы, были утеряны в океане данных.

Парадокс! В стремлении помочь людям добыть нужную информацию компании внедряют базы данных, интранет и системы менеджмента знаний, но это приводит к новой проблеме — избытку информации. Как мне рассказывал один менеджер крупной компании, пять лет назад сотрудники бизнес-единиц жаловались, что не могут получить информацию в достаточном объеме. Сегодня они жалуются, что захлебываются от переизбытка информации<sup>40</sup>.

[ 82 ]

Избыток информации характеризуется наличием информационного шума — отношением общего объема доступной информации к количеству полезной информации. Шум затрудняет процесс поиска. Информационные системы, включая системы менеджмента знаний, усиливают информационный шум, делая доступной слишком большой объем информации. Это усложняет поиск необходимого знания или человека<sup>41</sup>.

## Слабые сети

В обществе укоренился миф — якобы мы живем в тесном мире. Наверное, каждый может вспомнить шутку про двух незнакомцев, оказавшихся в далеком месте и, как выяснилось, имеющих общих друзей. Психолог Йельского университета Стэнли Милгрэм рассказывал историю Фреда Джонса из Пеории, который в уличном кафе в Тунисе попросил спички у человека за соседним столиком. Незнакомец был англичанином, который провел несколько месяцев в Детройте, изучая деятельность завода по изготовлению бутылочных пробок. Джонс спросил его, не сталкивался ли он там с Беном Аркадианом, его старым другом, управляющим сетью супермаркетов в Детройте. Выяснилось, что сталкивался. «Боже мой, — воскликнул Джонс. — Как тесен мир, не правда ли!»<sup>42</sup>

Милгрэм известен своими исследованиями «тесного мира». Его анализ доказал, что для передачи письма из штата Небраски незнакомому брокеру из Бостона, который находится за 14000 миль, человек воспользуется цепочкой из пяти знакомых<sup>43</sup>. Так закрепились теория шести рукопожатий и мнение о тесном мире.

«Теснота» мира должна делать процесс поиска комфортным. Но, к сожалению, мир не настолько тесен. Тот факт, что два незнакомца могут найти связующий элемент, не означает, что мы всегда находимся в паре шагов от нужной информации. В действительности Милгрэм обнаружил огромную разницу в том, насколько хорошо взаимосвязаны люди. Житель Небраски

с наилучшими связями связался с брокером, используя только одного посредника. Человек с самыми слабыми связями прибег к помощи посредников (при этом 71% начавшихся поисков вообще не достигли брокера, поэтому их можно считать проваленными).

[ 83 ]

То, что мир может быть очень большим, верно и для сотрудников компаний.

В исследовании международной консалтинговой компании со штатом 3000 человек лучшие сотрудники завершали задание за один шаг, худшие — за пять шагов<sup>44</sup>. Такая длинная цепочка подразумевает, что размеры компании не очень большие. Возможно, мир тесен для нескольких человек с хорошими связями и огромен для всех остальных. Таким образом, это колоссальный барьер для поиска.

Поиск представлял собой огромный барьер для спецслужб до теракта 11 сентября 2001 г. По выражению комиссии 9/11, «ФБР оказалось не в состоянии знать то, что оно знало»<sup>45</sup>. Значительному осуждению подверглась устаревшая информационная система. Директор Роберт Мюллер признался спустя годы, что ФБР «потерпело неудачу в создании достаточного потенциала для сбора, хранения, поиска, получения, анализа информации и обмена ею»<sup>46</sup>. Но проблема вышла далеко за рамки неэффективной информационной системы. Все остальные факторы усилили хаос: крупное сообщество было разбито на части; океан информации поглотил агентов; кроме того, сообщества агентств были слабо развитыми.

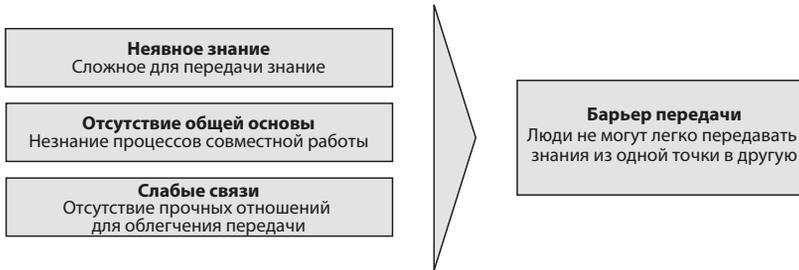
## 4. Барьер передачи

Люди сталкиваются с трудностями в передаче опыта, ноу-хау и технологий, когда, работая в разных подразделениях, не знают, как взаимодействовать сообща. Барьер передачи связан не с мотивацией, а с возможностями: люди могут быть высокомотивированными на совместную работу, но такая работа сложна для них.

[ 84 ]

Иногда барьер передачи становится крупной проблемой. Например, некоторые проектные отделы ИР времен 1990-х столкнулись с барьером при попытке передачи сложных технологий в компании<sup>47</sup>. Отделы тратили в среднем 10% бюджета на персонал при передаче технологий, а один проект стоил целых 57%! Барьер передачи может быть вызван разными факторами (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Четвертый барьер: как возникают проблемы передачи



## Неявные знания

Этот тип знаний затрудняет процесс передачи. Неявные знания относятся к информации, которую сложно сформулировать в устной форме, — письменным документам, мануалам, формулам и программным кодам<sup>48</sup>.

Явно заданные знания, напротив, могут быть легко разъяснены. Например, взгляните на эту формулу:

$$PR(A) = (1 - d) + d (PR(T_1) / C(T_1) + \dots + PR(T_n) / C(T_n)).$$

Вы знаете, что это? Эту известную формулу метода показа страниц Google использует в поисковой машине. Когда создатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин учились в аспирантуре Стэнфордского университета, они впервые привели ее в рабочей статье (1996)<sup>49</sup>. Это четко сформулированное знание, которое теперь стоит миллиарды долларов<sup>50</sup>.

Теперь попробуйте написать формулу проведения сложных переговоров по продажам. Скорее всего, у вас не получится. Вы

можете написать советы для успешных переговоров, но опишите ли вы все те сложные шаги, которые делает опытный менеджер по продажам для закрытия сделки? Нет, потому что это очень неявное знание.

[ 85 ]

Требуется время, чтобы понять и добиться совершенства в неявных знаниях. Известный французский повар Фернан Пуан, которого считают отцом современной французской кухни, писал в своей книге «Моя еда»: «Что такое беарнский соус? Яичный желток, немного лука-шалота, немного эстрагона. Но поверьте мне: понадобятся годы практики, чтобы приготовить его идеально»<sup>51</sup>.

Некоторые исследования демонстрируют сложность передачи неявных знаний<sup>52</sup>. Взаимодействовать легче, когда имеешь дело с однозначными, обоснованными сведениями или точными и надежными рыночными данными. Процесс общения усложняется, когда нужно знакомиться с новыми, малоизученными технологиями, двусмысленными рыночными данными или интуитивным восприятием тенденций рынка.

## Отсутствие общей основы

Незнакомые люди не имеют общей основы: понимания привычного стиля работы, форм общения, отношения друг к другу и восприятия настроения других.

Отсутствие общей основы может показаться не особо важным препятствием, однако это не так. Подумайте об обратной ситуации, когда в процессе взаимодействия между людьми присутствует общая основа. Вы никогда не задумывались, почему так прочны союзы в спорте (между спортсменом и тренером), в науке (между двумя учеными, работающими вместе на протяжении всей карьеры) или музыке (вспомните Леннона и Маккартни)?

Анджело Данди был тренером Мохаммеда Али на протяжении всей его карьеры и всегда присутствовал во время его боев. Эксперт ESPN Киран Малвани так писал про их дуэт: «Эти отношения основывались на крепком взаимном уважении и положили начало глубокой и постоянной дружбе»<sup>53</sup>. Данди

[ 86 ]

четко знал, как взаимодействовать с Али и как улучшить его боксерскую технику. Он стремился не формировать его характер с нуля, а «сгладить ерунду». Малвани писал: «Однако сглаживание нужно делать особенным образом. Если он хотел, чтобы Али сделал удар, он не просил его ударить; он знал, что это боксера не выдержит такого. Вместо этого он начинал хвалить его технику ударов». Данди имел глубокое понимание того, как Али относится к помощи и работе: «Я заставил его поверить в то, что он создал это. Если бы я просто давал ему указания, он бы сказал: “Почему этот карлик говорит мне, что делать?” Поэтому я никогда не отдавал приказы».

Данди и Али эффективно работали вместе, так как разработали крепкую общую основу. Без нее люди отдаляются друг от друга из-за непонимания принципов совместной работы.

## Слабые связи

Людям сложнее передавать знания из-за слабой связи друг с другом. Им нужны прочные связи, то есть отношения, при которых много общаются и тесно сотрудничают. Слабые связи создают крупные проблемы, когда необходимо передать неявное знание. Именно это произошло в некоторых проектных отделах НР в 1990-х.

Отделы хотели передать новые неявные технологии, но имели слабые связи с разработчиками, знавшими технологии<sup>54</sup>. Они не знали, как работать вместе и как обсуждать тонкие моменты, не знали точной терминологии и способов выражения проблем. В результате некоторым отделам понадобилось на 30% больше времени на завершение проекта из-за слабых связей и необходимости передачи неявных знаний. Задумайтесь: к годовому проекту добавится еще четыре месяца просто потому, что люди слабо связаны друг с другом.

Барьер передачи вряд ли имел место в спецслужбах США до атак 9/11. Знания, которыми владели агенты, были в целом явно выражены — например, информация о местопребывании Михдхара. При передаче информации от одного агента другой агент сразу бы понял, что имеется в виду (фраза «Террорист “Аль-Каиды” вылетел из Бангкока в Лос-Анджелес 13 января 2000 г.» является подробным и четким знанием). Поняли ли люди важность информации и действовали ли они согласно ей — это другое дело. Но они точно поняли ее буквальное значение.

[ 87 ]

## **От барьеров к решениям**

Первый шаг — точно определить препятствующий на данный момент барьер. Второй шаг — разработка управленческого решения для устранения каждого барьера.

## **Не все ситуации одинаковы**

Компании широко различаются по степени тяжести барьеров. В некоторых из них все барьеры высоки, в других нет ни одного серьезного. Большинство организаций сталкиваются с комплексом барьеров. Например, в моем анализе ситуации со спецслужбами 9/11 два барьера были высокими — барьеры накопительства и поиска. Барьер «изобретено не здесь» играл ограниченную роль, а барьер передачи вообще не имел значения.

Таблица 3.1. Какие барьеры мешают вашей компании?

[ 88 ]

Шаг 1. Проведем краткий субъективный опрос. Вопрос: какие барьеры кол-лаборации действуют в вашем отделе? Дайте оценку от 1 («они полностью отсутствуют») до 100 («присутствуют все в значительной степени»).

Барьеры	Вопрос	Ответ (1–100)
«Изобретено не здесь»	Даже когда нужна помощь, наши сотрудники не хотят обращаться к сотрудникам других отделов	
	Когда возникают проблемы, сотрудники нашего отдела стараются решить их самостоятельно без помощи посторонних сотрудников	
	В нашем отделе преобладает позиция, что люди должны решать проблемы самостоятельно и не надеяться на помощь посторонних	
Общее число ответов на вопросы 1–3:		
Накопительство	Наши сотрудники держат знания и опыт при себе и не хотят делиться ими в организационных подразделениях	
	Сотрудники нашего отдела неохотно помогают сотрудникам других отделов	
	Сотрудники нашего отдела редко перезванивают и отвечают на электронные письма, когда их просят помочь из других отделов	
Общее число ответов на вопросы 4–6:		
Проблемы поиска	Сотрудники нашего отдела жалуются, что им сложно найти коллег из других отделов, обладающих нужными опытом и информацией	
	В нашей компании сложно найти экспертов	

Четыре барьера коллаборации

Барьеры	Вопрос	Ответ (1–100)
	Сотрудники нашего отдела испытывают трудности с поиском необходимых документов и информации в базах данных компании и системах менеджмента знаний	
Общее число ответов на вопросы 7–9:		
Проблемы передачи	Сотрудники нашего отдела не обучались совместной эффективной работе для передачи неявных знаний	
	Сотрудники разных организационных подразделений не привыкли работать вместе и находят это сложным	
	Сотрудники нашего отдела считают сложной работу между подразделениями для передачи сложных технологий и лучших практик	
Общее число ответов на вопросы 10–12:		

[ 89 ]

Шаг 2. Сравните ваш результат с результатом по 107 компаниям.

	Очень низкое значение	Низкое значение	Среднее значение	Высокое значение	Очень высокое значение
«Изобретено не здесь»	3–105	106–159	160	161–200	201–300
Накопительство	3–60	61–99	100	101–140	141–300
Проблемы поиска	3–90	91–134	135	136–180	181–300
Проблемы передачи	3–110	111–167	168	169–210	211–300
Вывод	Барьеры не вызывают проблем	Барьеры могут вызвать некоторые проблемы	Барьеры могут вызывать проблемы	Барьеры являются проблемой	Барьеры являются серьезной проблемой

[90]

Поскольку все организации различаются, лидерам в первую очередь нужно определить совокупность барьеров, являющихся препятствиями. Какая комбинация действует в вашей организации или отделе? Ответив на вопросы, обозначенные в табл. 3.1, вы проведете быструю субъективную оценку. Затем сравните свой результат с результатами 107 компаний, уже выполнивших это задание.

## Разработка решений

В американских спецслужбах нужно было разработать способы устранения двух наиболее серьезных барьеров — накопительства и поиска. Построение обширных межведомственных сетей или внедрение IT-системы решило бы проблемы поиска, но не проблему накопительства (информационные системы не мотивируют людей к обмену информацией). Изменение системы мотивации — поощрение людей за обмен информацией между агентствами — снизило бы барьер накопительства, но не устранило барьер поиска (для этого нужны информационные системы и сети). Вывод: для снижения двух основных барьеров необходимо изменить систему мотивации (уменьшить барьер накопительства) и структуру сетей (уменьшить барьер поиска). Эти решения разработаны для конкретных проблем.

Лидеры, следующие принципам рациональной коллаборации, подбирают верное решение по устранению имеющихся барьеров. Таблица 3.2 «От проблемы к решению» показывает, какие решения лучше всего помогают убрать каждый барьер, а также неэффективные решения — пустые клетки<sup>55</sup>. Применение неверного решения будет лишь бесполезной тратой ресурсов.

Обратите внимание, что первые два барьера («изобретено не здесь» и накопительство) затрагивают проблемы мотивации. Барьеры существуют, потому что люди не хотят взаимодействовать. Из этого следует, что управленческие решения должны

мотивировать людей на взаимодействие. Это можно сделать двумя способами.

[ 91 ]

- Объединить людей: создать объединяющую цель, установить основополагающую ценность командной работы и использовать роль лидера с целью дать сигнал к началу взаимодействия.
- Применить систему Т-образного менеджмента: использовать подбор кадров, карьерное продвижение, увольнения и поощрения для начала коллаборации.

Таблица 3.2. «От проблемы к решению»

Выберите барьер и затем посмотрите, какие решения подойдут лучше всего.

Барьер	Рычаг 1. Унификация (глава 4)	Рычаг 2. Т-образный менеджмент (глава 5)	Рычаг 3. Гибкие сети (глава 6)
«Изобретено не здесь»	+++	+++	+
Накопительство	+++	+++	+
Проблемы поиска		+	+++
Проблемы передачи		+	+++

+++: наиболее эффективное решение проблемы;

+: незначительное воздействие.

Эти решения помогут найти верных людей — тех, кто с самого начала мотивирован на сотрудничество и изменит отношение остальных. Вместе они снизят барьеры «изобретено не здесь» и накопительства.

В то же время остальные два барьера — поиска и передачи — имеют отношение к возможности качественного взаимодействия. Преодоление этих барьеров никак не связано с мотивацией. Лидер, вставший на путь сотрудничества, может мотивировать толпу, но не может на уровне слов помочь найти экспертов. Существует единственное эффективное решение снижения проблем поиска и передачи<sup>56</sup>:

- Построить гибкие сети: поощрять образование личных отношений между отделами, чтобы облегчить поиск и устранить проблему передачи.

[92]

Таблица «От проблемы к решению» является путеводной нитью трех следующих глав. Каждая глава описывает решение по устранению конкретного барьера. В главе 4 я размышляю, как лидеры могут объединить людей. В главе 5 я разбираю концепцию T-образного менеджмента. Затем в главе 6 описано то, как сети снижают барьеры поиска и передачи.

## Глава 3: ключевые моменты

### Определить четыре барьера коллаборации

[ 93 ]

- Современный менеджмент — враг коллаборации. Менеджеры установили высокий уровень децентрализации для содействия предпринимательскому духу, личной свободе и ответственности. Это отличная система, дающая высокие результаты, но слабоуправляемые отделы затрудняют процесс сотрудничества. Решением этой проблемы будет не централизация, а выявление и устранение барьеров между отделами. Такая модель одновременно и децентрализована, и координирована.
- Исследования доказали, что коллаборацию между децентрализованными отделами осложняют четыре барьера:
  - «изобретено не здесь». Люди не хотят пользоваться результатами работы сотрудников других отделов;
  - накопительство. Люди не хотят предоставлять информацию и помогать сотрудникам других отделов, когда их просят об этом;
  - проблемы поиска. Люди не способны легко находить информацию и людей;
  - проблемы передачи. Люди не способны передавать сложные знания из одного отдела в другой.

Первые два барьера вызваны проблемами мотивации: люди не хотят взаимодействовать. Другие два барьера связаны с проблемами возможностей: люди не имеют возможности эффективно взаимодействовать.

- В различных ситуациях возникают различные барьеры. Лидеры должны в первую очередь распознать барьеры, которые действуют в их организациях. Не сделать этого равносильно игре в дартс в темноте: вы не будете иметь ни малейшего представления о том, с чем боретесь.

- [ 94 ]
- Разные барьеры требуют разных способов их устранения. Единого решения не существует. Например, внедрение информационной системы поможет в поиске, но не снизит накопительское поведение. Рациональная коллаборация подразумевает первоначальную оценку имеющихся барьеров и затем выработку решения, как их ликвидировать. Это значит, что лидерам нужно внимательнее выбирать комплекс средств для введения рациональной коллаборации. Он должен учитывать конкретные условия деятельности.
  - Необходимо разработать и внедрить три средства для устранения совокупности барьеров: механизмы объединения (обозначены в главе 4), Т-образный менеджмент (глава 5) и сети (глава 6).

# ЧАСТЬ II

## **Решения**



## Рычаг первый: пока мы едины

**В** 1954 г. в США был проведен беспрецедентный эксперимент<sup>1</sup>. Музафер Шериф, психолог с гарвардским образованием и колоритный турок по национальности, решил выйти из привычной роли профессора и возглавить летний лагерь в национальном парке «Робберс Кейв» в Оклахоме. Он хотел изучить групповое поведение и посчитал, что лучший способ — это провести эксперимент не в лаборатории учебного кампуса, а в жизненных условиях.

Шериф вместе с другими исследователями (женой-психологом и тремя аспирантами) набрал 22 мальчика в возрасте 11 лет в лагерь на трехнедельную смену<sup>2</sup>. Дети не знали о том, что являются частью огромного психологического эксперимента. В самом начале смены их поделили на две группы — «Орлы» и «Гремучие змеи». Первую неделю дети занимались тем, чем обычно занимаются в летних лагерях на природе в окружении озер, лесов и развлечений. Группы по отдельности ходили в турпоходы, устраивали ночевки на свежем воздухе и плавали на каноэ. Дети готовили, купались и показывали сценки во время посиделок возле костра. К концу первой недели и «Гремучие змеи», и «Орлы» очень сдружились командами. Именно на формирование двух независимых и сплоченных групп и рассчитывал Шериф.

Со второй недели начался реальный эксперимент. Хитрым способом исследователи спровоцировали конфликт между группами. Сотрудники лагеря огласили большое недельное соревнование, в котором победившая группа получит приз — что-то

очень интересное и привлекательное для мальчиков. Каждая команда начала усиленно тренироваться.

[98]

Игра началась. В первом соревновании — игре по бейсболу — выиграли «Гремучие змеи». Они кричали второй команде: «Вы не “Орлы”, вы “Толуби”!» В перетягивании каната они снова одержали победу, и расстроенные «Орлы», покидая поле, обсуждали, что делать дальше<sup>3</sup>. Внезапно один из них заметил флаг, который гордо подняли на поле «Гремучие змеи», и закричал, что флаг нужно снять. Кто-то другой предложил его сжечь. Мальчишки быстро сожгли флаг, а остатки повесили обратно на флагшток.

На следующее утро «Гремучие змеи» пришли в ярость. Один из них схватил флаг «Орлов», разозлившиеся «Орлы» погнались за ним. В это время другие ребята из команд бросились друг на друга с кулаками и затеяли драку. Взрослым пришлось вмешаться, чтобы остановить потасовку. Следующее соревнование по перетягиванию каната длилось 48 минут — более 20 детей почти целый час отчаянно тянули канат, не желая допустить поражения. «Орлы» одержали верх.

Дальше — больше. В тот вечер «Гремучие змеи» с боевой раскраской на лицах и руках совершили налет на комнату «Орлов», пока те мирно спали. Налетчики перевернули кровати и порвали оконные сетки. На следующее утро, пока «Гремучие змеи» завтракали в столовой, вооруженные палками «Орлы» в отместку навели беспорядок в комнате «Гремучих змей». Стоит ли говорить, какими ожесточенными были соревнования в тот день. Все закончилось двумя победами «Гремучих змей» и одной победой «Орлов».

В последний день соревнований настроенные по-боевому «Орлы» одержали победу с разницей в одно очко и получили приз<sup>4</sup>. Пока они праздновали, «Гремучие змеи» вновь вбежали в их комнату, перевернули кровати и свалили в кучу одежду. Когда «Орлы» вернулись, началась драка, и взрослым снова пришлось вмешаться и разнимать ребят.

На третьей неделе Шериф и остальные исследователи начали третью, самую интересную часть эксперимента. Они решили попробовать объединить враждующие команды. Но как? Исследователи предложили семь привлекательных призов, которые можно было получить только при совместной работе.

Они объявили о «поломке» емкости для воды, предварительно перекрыв кран и поместив мешок в водопровод. Страдая от жажды во время послеобеденного зноя, мальчики поняли, что нужно починить емкость. Так как вода подавалась через длинную трубу, для решения проблемы требовалось исследовать весь водопровод. Поиск нужно было координировать. Участвовать вызвались все ребята; они вместе занялись поиском и в итоге включили кран и нашли мешок. Практически все исследовали водопровод и помогали его починить.

В следующий раз в ночном походе один из сотрудников лагеря сообщил, что отправляется за едой. Через некоторое время Шериф сказал: «Он пробовал много раз. Грузовик издает разные звуки, но так и не заводится»<sup>5</sup>. Осознав, что, пока грузовик не заведется, ужина не будет, мальчики решили помочь. Один из них предложил подтолкнуть его. Но машина была тяжелой и требовала усилий ребят из обеих групп. «Двадцать смогут помочь», — сказал один из «Гремучих змей». Мальчики привязали веревку к кузову и начали тащить<sup>6</sup>. Они ритмично скандировали «Взяли, взяли!», и со второй попытки грузовик «завелся». Ребята ели, непринужденно общались и хлопали друг друга по плечу, а четверо ребят — по двое из каждой команды — сходили за водой для всех.

В последующие дни Шериф с коллегами ввел несколько еще более объединяющих мероприятий. Уровень вражды резко снизился, неприязнь превратилась в дружеские отношения. В последнюю ночь у костра команды по очереди показывали сценки и пели песни. Большинство ребят предложили вернуться домой в одном автобусе (они прибыли в двух разных).

Этот удивительный эксперимент несет в себе два серьезных урока для лидеров, желающих объединить группу. Первый: лидеры могут с легкостью настроить группы в своей организации друг против друга и спровоцировать соперничество. Эксперимент Шерифа по факту был безобидным. Вначале он разделил мальчиков на две четко определенные группы («Гремучие змеи» и «Орлы»). Как и многие руководители, контролирующие отделы компании, он допустил умеренный уровень конкуренции групп, а затем погрузился в собственную работу. Таким образом,

лидеры должны понимать, насколько легко конкуренция между отделами может отменить сотрудничество.

[100]

Второй урок — ключевой в данной главе — заключается в том, что своими действиями лидеры также могут и объединить враждующие группы. В конце концов, лидерство и основано на объединении. В эксперименте в «Робберс Кейв» Шериф объединил группы, создав объединяющие цели, которые нравились обеим группам. Ради достижения все участники готовы были сплотиться.

Но как лидеру объединить группы, чтобы они начали взаимодействовать? Существуют три основных *механизма объединения*, позволяющих лидерам превратить благородные цели в конкретные действия:

- 1) создание объединяющей цели;
- 2) формирование общей ценности командной работы;
- 3) владение языком коллаборации.

Данные механизмы помогают увеличить стремление людей к сотрудничеству. Они снижают барьер «изобретено не здесь» и барьер накопительства.

## Создать объединяющую цель

12 апреля 1961 г. американцы испытали потрясение: первым человеком, побывавшим в космосе, стал Юрий Гагарин. Космическое превосходство Советского Союза оказалось очевидным. Кроме того, 4 октября 1957 г. Советским Союзом был запущен первый искусственный спутник Земли «Восток-1». Что оставалось делать США? Президент Джон Кеннеди обдумывал, какой значимый проект доказал бы лидерство США. Он спрашивал у вице-президента Линдона Джонсона: «Есть ли у нас шанс победить СССР, если мы разместим лабораторию в космическом пространстве, или облетим Луну, или посадим ракету на Луну, или отправим на Луну и обратно ракету с человеком на борту?» Джонсон изучил вопрос и спустя восемь дней ответил, что русские

имели преимущество по ряду направлений, но в отношении пилотируемых полетов на Луну или вокруг нее, «если приложить большие усилия, США, возможно, будут первыми в двух данных достижениях к 1966 или 1967 годам»<sup>8</sup>.

[ 101 ]

По мере обсуждения вопроса Белым домом и NASA стало очевидно, что высадка человека на Луну — задача, в которой СССР не обладала преимуществами. Кеннеди быстро поставил цель. Через семь недель после полета Гагарина, 25 мая 1961 г., Кеннеди объявил: «Я верю, что наша нация должна взять на себя до конца десятилетия обязательство по полету человека на Луну и его безопасному возвращению на Землю».

«Лунный проект» Кеннеди является одной из самых известных целей в истории лидерства. Но немногие знают, какие жаркие дискуссии велись на эту тему и как данная цель заставила ученых принимать болезненные решения во имя единства.

21 ноября 1962 г. во время важной встречи в Белом доме президент Кеннеди пригласил главу NASA Джеймса Уэбба и нескольких советников, чтобы обсудить дополнительные статьи расходов по космической программе «Аполлон». По мнению Уэбба, главной целью было космическое превосходство: «Аполлон» — важная цель, но не единственная. Кеннеди же считал посадку на Луну единственной целью. Во время встречи между Кеннеди и Уэббом состоялся оживленный спор, получивший огласку спустя 39 лет.

**Президент Кеннеди:** Все, чем мы занимаемся, должно быть связано с отправкой наших астронавтов на Луну раньше русских.

**Джеймс Уэбб:** Почему это не может быть связано с космическим преимуществом?..

**Президент Кеннеди:** Я считаю, что мы должны донести до всех, что [высадка на Луне] — приоритетная программа Агентства и одна из двух приоритетных задач США, помимо национальной обороны.

**Джеймс Уэбб:** Мне нужно больше времени на обсуждение, потому что общественность выступает за космическое преимущество.

[ 102 ]

**Президент Кеннеди:** Если вы пытаетесь доказать значимость преимущества, это и есть способ... Я думаю, все программы, содействующие цели освоения Луны... обоснованы. Программы, не несущие значения для освоения Луны и вносящие вклад в наше космическое преимущество, второстепенны<sup>9</sup>.

Мысль была выражена четко. Высадка человека на Луну — цель № 1, все остальные космические программы не так важны. Уэбб понял это.

Четко поставленной цели по высадке человека на Луну способствовали решения, невыполнение которых могло подорвать осуществление программы. Важным был выбор способа высадки: как безопасно посадить космический корабль и затем доставить астронавтов обратно на Землю. Различные стороны предлагали разнообразные решения: использовать мощную ракету (прямой способ); начать с облета Земли и затем катапультировать капсулу на Луну (через орбиту Земли); облететь Луну и затем отправить капсулу (через орбиту Луны)<sup>10</sup>. От решения зависело многое, с него начиналось осуществление программы. Некоторые даже в спешке предлагали отправить космонавтов на Луну и уже *затем* разработать способы их возвращения! Различные организации продвигали свои предложения, и каждое основывалось на конкретном способе. Такая ситуация могла кончиться годами конфликтов и привести к разрушению предприятия.

Все предвещало повсеместное распространение барьера «изобретено не здесь». Центр космических полетов имени Дж. Маршалла, возглавляемый Вернером фон Брауном, значимой фигурой в исследовании космоса, профинансировал полет через орбиту Земли. «Мы в нашем центре потратили много сил и времени на изучение режима встречи на орбите Земли (режима заправки и соединения), а не какого-либо другого», — комментировал фон Браун<sup>11</sup>. Два влиятельных центра NASA — Центр космических полетов имени Дж. Маршалла и Космический центр имени Л. Джонсона — скептически относились к другим идеям. Фактически идея высадки через орбиту Луны была придумана не упомянутыми агентствами, а посторонней организацией.

Но в центре внимания находилась цель Кеннеди — ее нужно было осуществить к концу десятилетия. Отбросив свои точки зрения, различные группы вместе работали над разработкой решения. Неожиданно фон Браун и его команда отказались от выбранного ими способа и поддержали идею высадки через орбиту Луны. То же самое сделал и Космический центр имени Л. Джонсона. Фон Браун объяснил это тем, что этот вариант в большей степени увязывался с целью: «Мы считаем, что данный способ — гарантия успешного выполнения программы в текущее десятилетие».

[ 103 ]

Эта история о силе объединяющей цели. Кеннеди сосредоточился на программе по высадке человека на Луне и неустанно подчеркивал необходимость следовать цели и не браться за выполнение других проектов.

Усердное стремление привело ученых к тому, что они отказались от собственных идей и выбрали подход, позволявший достичь цели в установленные сроки. 24 июля 1969 г., спустя восемь лет и два месяца после речи Кеннеди, Нил Армстронг со своей командой побывали на Луне, и их отсек успешно приводнился в Тихом океане. Задание было выполнено. Почему цель Кеннеди была настолько блестящей? Потому что она отвечала четырем критериям постановки объединяющей цели (в табл. 4.1 представлены примеры объединяющих целей)<sup>12</sup>.

### **Критерий 1: цель должна создавать общее направление развития**

Фактор цели сработает, только если всем группам необходимо объединиться для ее воплощения. Высадка человека на Луну требовала координации усилий примерно 400 000 человек. Если бы одна из функций дала сбой, дело потерпело бы неудачу. Даже над такой, казалось бы, малоинтересной вещью, как скафандры «Аполлона», работало около 500 человек. В течение нескольких лет они разрабатывали костюм, выдерживающий иссушающую жару в +250 °С.

Таблица 4.1. Примеры объединяющих целей

Объединяющая цель	Общее направление развития	Простота и конкретность	Мотивация к действию	Внешняя конкуренция	Комментарии
Nissan: «Nissan 180»* 1 — один миллион проданных автомобилей 8–8% — операционная маржа 0 — отсутствие чистой задолженности»	Да	Да	Возможно	Да	Цель была поставлена CEO Карлосом Гоном в 2000 г.; предполагалось, что она будет выполнена за три года
Scandinavian Airlines: «Стать лучшим авиаперевозчиком для часто летающих бизнесменов»**	Да	Да	Да	Да	Выбор такого направления означает отказ от туристического сегмента (цель не объединяет полностью). Тем не менее цель все равно побуждает к действию

Morgan Stanley: «Стать лучшим в мире инвестиционным банком и любимой компанией для клиентов, сотрудников и акционеров»***	Да (в отношении инвестиционного банкинга)	Просто, но не четко выражено	Звучит немного банально	Да	Понятие лучшей компании в мире нельзя определить, и для разных людей оно может означать разные вещи (номер 1 по доле рынка, прибыльности, качеству услуг...)
SAP: «Мы станем несомненными лидерами на развивающихся рынках платформ бизнес-процессов, создадим бизнес-инновации на базе IT для компаний и отраслей по всему миру и тем самым внесем огромный вклад в экономическое развитие»	Да	Нет	Сомнительно	Да	Цель однозначно объединяет компанию. Для этого необходима совместная работа функциональных и страновых подразделений. Но сама цель, выраженную в 33 словах, сложно запомнить

\* См.: Давид Маджи «Поворот на 180 градусов. Как Карлос Госн спас Nissan» (Нью-Йорк: Collins Business, 2003).

\*\* «Ян Карлсон: CEO SAS», Кристофер Бартлетт, Кентон Ельдеркин и Барбара Файнберг, кейс 9-392-149 (Бостон: Harvard Business School, 1992).

\*\*\* М. Дэйн Бертон, Томас Делонг, Кэтрин Лоуренс «Morgan Stanley: превращение в фирму для фирм», кейс 9-400-043 (Бостон: Harvard Business School, 1999).

## Критерий 2: цель должна быть простой и конкретной

[ 106 ]

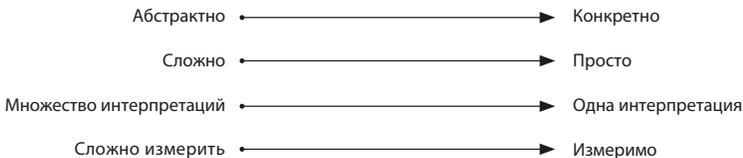
Президент Кеннеди хотел добиться мирового лидерства США, которого можно было достичь через космическое превосходство. Так почему он просто не заявил, что США должны заполучить его? Его можно было добиться множеством разных способов, например запустить большое количество спутников, но тогда цель не была бы такой четкой. Кеннеди нуждался в простой убедительной цели, и для него она заключалась в высадке человека на Луну<sup>18</sup>.

Цель Кеннеди запоминается и привлекает внимание отчасти из-за того, что она проста и конкретна: каждый гражданин США сумел понять ее (рис. 4.1). Она не требует дополнительных объяснений в отличие от фразы «Иметь космическое преимущество». Обратите внимание, как Кеннеди перешел от абстрактного («преимущество») к конкретному («человек на Луне»), от сложного («множество космических программ») к простому («отправить человека на Луну и безопасно доставить его на Землю»).

Рис. 4.1. От высоких устремлений к конкретной объединяющей цели

*Как президент Кеннеди перешел от главной цели достижения мирового лидерства США к высадке человека на Луну.*

Мировое лидерство США → Достижения в космическом освоении → Высадка человека на Луну



За беспорядком можно скрыть важные вещи и уклониться от прямого ответа. Простота означает устранение беспорядка. Одна простая фраза («высадка человека на Луне») лучше множества длинных предложений. Но в простоте есть своя сложность. Многие лидеры, стараясь быть проще, принимают нечеткие и абстрактные, а не конкретные цели. Однажды я проводил семинар у группы топ-менеджеров компании, которая сформулировала

свою цель так: быть «ведущим поставщиком услуг» в своей отрасли. Я спросил: «А что вы понимаете под словом “ведущий”?» Выяснилось, что один ждал высоких прибылей, другой желал стать самым надежным поставщиком товаров, третий — охватить широкий сегмент рынка. В группе из 200 сотрудников крупной компании было по меньшей мере три разные интерпретации. Теперь представьте интерпретации следующей тысячи (я уже не говорю о десяти тысячах) сотрудников!

[ 107 ]

Лидеры, ставящие простые и конкретные цели, добиваются большего успеха, потому что подчиненные понимают, что имеется в виду. Такие цели нельзя истолковать двояко. Также они измеримы, а слова вроде «ведущий», «превосходство» и «лучший» можно интерпретировать как угодно и сложно измерить. В то же время цель «вернуть в целостности и сохранности обратно на Землю» измерима. Вернулись ли астронавты? Да. Можете проверить.

### **Критерий 3: цель должна мотивировать к действию**

«У нас была общая цель, — рассказывал Чарли Марс, ведущий инженер проекта лунного модуля в NASA. — Мы собирались исследовать Луну! Мы хотели высадить человека на Луну! И это так потрясло наше воображение, вызывало столько эмоций, что нам не хотелось идти домой по окончании рабочего дня. Мы хотели продолжать работать и не могли дождаться утра, чтобы вновь приняться за дело»<sup>19</sup>.

Мощные объединяющие цели разжигают страсть и вдохновляют. Они касаются сердца и сознания человека.

Так что же вдохновляло людей? Полезное задание вроде высадки человека на Луну — однозначно. Но другие вещи, например новый опыт или хорошая работа, также вдохновляют. Согласно опросу 2509 менеджеров в США, однозначное большинство менеджеров (45%) выбрало ответ «знать, что ты хорошо делаешь свою работу» в качестве фактора, заставляющего вставать по утрам<sup>20</sup>.

[ 108 ]

Объединяющим целям не нужно быть благородными (вроде помощи человечеству) или выдающимися (высадка человека на Луну), чтобы вдохновлять. Лидеры, стремящиеся к лучшим результатам и совершенству, тоже могут мотивировать к действию своих сотрудников.

Как насчет конкуренции? «Конкуренция — то, что побуждает работать лучше, — отмечал Стив Балмер, CEO Microsoft. — Я исхожу из фундаментального утверждения, что конкуренция — отличная штука»<sup>21</sup>. Без сомнения, интерес к соперничеству с другими воодушевляет. Это источник вдохновения. Остается лишь вопрос — соперничество с кем?

#### **Критерий 4: цель должна выносить конкуренцию за пределы компании**

Немного объединяет людей лучше, чем наличие общего врага. Соперничество с Boeing побудило к действию Airbus. Один из инженеров Airbus рассказал мне: «Мы были сосредоточены и заряжены энергией. У нас была ключевая цель, и мы стремились к ней». Достоинство цели в том, что конкуренция подразумевалась как мотиватор. К тому же сама цель конкуренции — Boeing — находилась за пределами компании.

Этот пример показывает нечто очень важное: цель конкуренции должна находиться за пределами компании, а не внутри<sup>22</sup>. Этот важный момент осознавала Энн Малкахи, CEO XEROX. «Конкуренция помогает сосредоточиться, — считает она. — Во многих случаях вам нужна задача, мишень, не дающая потерять концентрацию, и конкуренция может помочь в этом. Стремление к победе, когда ты нацелен победить сильного конкурента, дает стимул, азарт и является источником гордости»<sup>23</sup>. Эта мишень, а не сотрудники внутри компании, и есть конкурент извне. Лидеры могут получить и то и другое: люди заряжаются энергией, поскольку вовлечены в конкуренцию, но компания получает меньше убытков, поскольку сотрудники не соревнуются друг с другом.

Многие руководители сильно ошибаются, поддерживая конкуренцию между сотрудниками — например, вселяя вражду между менеджерами по продажам. В специальном выпуске, посвященном конкуренции, BusinessWeek писал: «Всем нравится побеждать. За разговорами о командной работе и балансе, книгами о необходимости доброжелательности и работе над эмоциональным интеллектом скрывается факт, что каждый человек по-прежнему хочет быть лучшим»<sup>24</sup>. Проблема в том, что принципы «работать в команде» и «быть лучшим» видятся взаимоисключающими. Но это не так. Люди по-прежнему хотят побеждать и быть лучшими, но могут достичь этого в команде, которая обойдет внешнего конкурента. Они объединяются для конкуренции против внешней силы.

Лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, четко понимают это: взаимодействие не исключает конкуренцию. Это не противоречащие начала. Конкуренция должна быть направлена во внешнюю среду. Она снаружи, а коллаборация — внутри.

В последние годы такое разделение стало более сложным, поскольку компании, конкурирующие в одной сфере, могут взаимодействовать в другой. Довольно сложно настроить людей на соперничество с Boeing, если некоторые из них имеют партнерские отношения с Boeing.

Microsoft и немецкий гигант по разработке ПО SAP оказались в данной ситуации. Они были конкурентами по продаже ПО субъектам малого бизнеса и одновременно вместе работали над продуктом под названием Duet. Duet позволяет людям импортировать данные из ПО SAP (в котором содержится вся бухгалтерская информация во многих компаниях) в Excel от Microsoft. Сохранять баланс, будучи и врагами, и друзьями, нелегко. Это значит, что серьезные цели («обогнать СССР», «обогнать Boeing») нельзя использовать в качестве объединяющих. Перед частью сотрудников SAP не стоит цель «победить Microsoft», объединяющая всю компанию. Председатель SAP Хеннинг Кагерманн говорил: «Наши крупнейшие клиенты не потерпят поставщиков, ведущих себя как дети и соревнующихся друг с другом. Наступает момент, когда отказываешься от чрезмерной конкуренции»<sup>25</sup>.

## Создавать ключевую ценность командной работы

[ 110 ]

Стоял прекрасный осенний день в Майами, и я готовился выйти на сцену, чтобы выступить перед сотней топ-сотрудников крупного инвестиционного банка. Я немного нервничал, потому что боялся, что тема разговора покажется провокационной. В то время я преподавал в Гарвардской школе бизнеса, и меня попросили возглавить группу по обсуждению кейса. Для этого организаторы попросили сотрудников отеля установить доску на сцене. Как раз на этой сцене роскошного отеля в Майами я стоял с мелом в руке, чтобы поговорить о ключевых ценностях с группой банкиров, которых, по-видимому, волновали только деньги, а не странные вещи вроде ценностей.

Тем не менее я знал, что тема привлечет внимание. Дело не в том, что банкиров интересовала точная формулировка понятия ценности. Их интересовали два парадоксальных убеждения насчет успеха. Я начал с того, что задал аудитории вопрос: «Давайте запишем несколько ваших ценностей на доске — что к ним относится?» В зале поднялась одна рука: «Свобода».

— Что вы подразумеваете? — спросил я.

— Мы ценим свободу создания нашего собственного успеха, каждый из нас делает то, что необходимо для удовлетворения запросов клиента, — прозвучал ответ.

— Да, — продолжил другой. — Свобода и независимость — то, что мы отстаиваем, и именно поэтому я здесь.

По залу пошел гул одобрения.

Я написал слова *свобода* и *независимость* в правом верхнем углу доски. Затем я задал вопрос: «Что еще?» Уверенно выглядящий мужчина из левой части комнаты громко и отчетливо ответил:

— Я вижу командную работу и кооперацию основой нашего будущего успеха. Если мы не будем помогать друг другу, мы не сможем заключать успешные сделки.

Я записал слова «командная работа» и «кооперация». А затем начал разжигать огонь дискуссии:

— Разве указанные ценности не противостоят друг другу?

Я мог просто отвернуться и позволить спору идти своим чередом, но мне нужно было сдерживать пламя. Начались реплики.

[ 111 ]

— Конечно, противоречат. У нас большие проблемы из-за того, что группу эгоистичных людей волнуют лишь они сами, а не франшиза, — заявил один банкир. Другой вторил: «Разумеется, мы должны выступать за командную работу. Как можно быть успешными, если мы не отвечаем на звонки коллег?» Третий отрицал: «Я не хочу быть частью культа». Кто-то сказал: «Свобода создает предпринимательский дух и успех».

Развернулась дискуссия, и в ходе ее я понял, что в комнате собрались абсолютно разные люди. Одни были твердо уверены в ценности командной работы, а другие — в приоритете индивидуальной свободы и независимости. Участники открыто и шумно высказывали свои мнения. Была ли верна одна из двух точек зрения? Не думаю. Компании могут добиться успеха, придерживаясь одной ценности. Но чтобы создать рациональную коллаборацию, имеют значение обе.

Сочетание командной работы и личной ответственности ведет к рациональной коллаборации. Если не придавать ценность командной работе, взаимодействовать сложно. Без личной ответственности люди увиливают от работы.

Что в действительности означает командная работа? Это взаимодействие с другими во имя достижения общей цели. Можно работать в маленькой команде, где область действия четко определена, или в свободной коалиции сотрудников из разных подразделений компании, ненадолго собирающихся вместе для выполнения работы (в большинстве случаев так и происходит). Командная работа как ключевая ценность означает убежденность в том, что работа с другими важна, и стремление быть частью команды и серьезно относиться к общим целям.

Лидерам нужно пропагандировать ценность командной работы. Они должны зафиксировать ее в декларации ценностей. Необходимо прописать ее в списке требований к лидерским качествам (см. примеры в табл. 4.2). Но если лидеры выступают в защиту командной работы, они должны остерегаться трех ошибок.

## Ошибка № 1. Недостаточность командной работы убивает коллаборацию

[ 112 ]

Продвигая идею командной работы, лидеры иногда могут получить не то, чего хотят. Когда менеджеры начинают внедрять командную работу в своих отделах и ничего не делают в оставшейся части компании, это ведет к появлению локальных очагов командной работы, но не к взаимодействию во всей компании.

Таблица 4.2. Ценность командной работы

Примеры ценностей командной работы, лидерских качеств и бизнес-принципов

<b>Morgan Stanley</b> (декларация ценностей)	«Мы отличаемся тем, что создаем среду, укрепляющую командную работу»*
<b>SAP</b> (лидерские качества)	«Убедиться в вовлеченности нужных людей внутри SAP (в ролях, отделах и территориальных подразделениях) для достижения целей»
<b>Goldman Sachs</b> (бизнес-принципы)	«Мы делаем акцент на командной работе во всем, чем мы занимаемся. В то время как индивидуальная креативность всегда поощряется, мы обнаружили, что командная работа приносит отличные результаты»**

\* М. Дэйн Бертон, Томас Делонг, Кэтрин Лоуренс «Morgan Stanley: превращение в "фирму для фирм"», кейс 9-400-043 (Бостон: Harvard Business School, 1999)

\*\* Раздел о бизнес-принципах (принцип № 8) на сайте Goldman Sachs. Ссылка: <http://www.goldmansachs.com/who-we-are/business-standards/business-principles/index.html>

Компания становится «командной», но не коллаборативной. Именно это и произошло в эксперименте Шерифа: он наладил командную работу в отрядах «Гремучих змей» и «Орлов», но не добился сотрудничества между ними (пока не предложил объединяющие цели).

Для устранения этой опасности лидерам нужно понимать, что командная работа — это объединение усилий всей компании. В декларации ценностей SAP все четко определено. В ней

содержится требование, что менеджеры должны «убедиться в вовлеченности нужных людей внутри SAP (в ролях, отделах и территориальных подразделениях) для достижения целей».

[ 113 ]

## **Ошибка № 2. Все принимают участие в командной работе (кроме тех, кто стоит во главе компании)**

Убеждая сотрудников в ценности командной работы, но при этом игнорируя ее, лидеры не содействуют развитию коллаборации. В одной крупной компании менеджерам было необходимо взаимодействовать в отношении развития продуктов, продаж, маркетинга и услуг. Топ-менеджеры должным образом говорили о значимости командной работы. Но среди менеджеров низшего звена был замечен упадок духа. «Я трачу огромное количество времени для развития продукта, но не вижу результатов», — жаловался менеджер по продажам из США. Выяснилось, что основная проблема скрывалась в работе топ-команды: руководители не хотели работать вместе. Когда между руководителями возникали конфликты, их было сложно решить, и сотрудники более низких уровней знали об этом. Начальники не определяли командную работу как ценность, заставляя сотрудников сомневаться, значит ли она хоть что-нибудь.

Для единства компании необходима единая команда руководителей<sup>26</sup>. Руководители высшего звена должны практиковать ценность командной работы, которую пропагандируют.

Ставший руководителем Morgan Stanley в начале 1990-х Джон Мэк поставил целью внедрение командного метода работы в компании. Чтобы убедиться во всеобщей вовлеченности, он применил то же требование и к топ-команде — комитету управления. Том Делонг, на тот период директор по развитию компании, а теперь профессор Гарвардской школы бизнеса, наблюдал за кардинальными изменениями в работе сотрудников высшего звена: «Члены комитета управления, обычно не делящиеся важной информацией по их направлениям, осознали, что в конце

[114] года они будут давать оценку друг другу. Внезапно они начали делиться информацией, осознавая последствия, если обмен не проводился»<sup>27</sup>.

### **Ошибка № 3. Командная работа становится смыслом всего**

Командная работа в неверном исполнении становится единственной целью: «Лидер считает, что мы должны работать в командах, поэтому мы всегда так работаем». Сотрудники перестают понимать, когда нужно работать в командах, а когда нет. В результате работают в командах даже тогда, когда это не нужно — нет убедительной причины объединяться (вспомните пункт из главы 2 о четкой аргументации для взаимодействия).

Убеждение, будто командная работа постоянна, действует как медленно распространяющееся заболевание. Постепенно люди начинают больше работать в командах, вплоть до того, что относятся к такому подходу как к норме. Каждое утро они приходят в офис, и ровно в девять утра ноги сами несут их в конференц-зал на совещание группы. Когда Стив Беннет стал CEO Intuit в 2000 г., он обнаружил культуру, ориентированную на согласие, с постоянной командной работой. Еще в начале пребывания в данной должности он прогуливался по коридорам и обнаружил совещание группы примерно с тридцатью сотрудниками. Он вмешался в обсуждение и спросил присутствующих о цели встречи. Никто не смог дать ему ясный ответ. Затем он спросил, зачем все собрались, и ему сообщили: «Я могу пропустить что-то важное, если не приду». По всей видимости, несколько человек пришли просто потому, что по ошибке получили приглашение. Увидев возможность поддержать дисциплину в организации командной работы, Беннет ответил: «Пользуйтесь случаем»<sup>28</sup>.

Лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, должны определять четкую взаимосвязь между командной работой и результатами. Цель командной работы — не сама командная работа, а высокие результаты.

## Создать язык коллаборации

Студенты Стэнфордского университета однажды приняли участие в эксперименте, включавшем в себя так называемую «Игру объединений». Правила просты. В первом раунде вы выбираете, что хотите делать — либо *сотрудничать* с другим игроком (назовем его Питером), либо *отделиться от него* (то есть соперничать с ним).

[ 115 ]

То же самое выбирает и Питер. Ни один из игроков не знает решения друг друга до итогов первого раунда. Если оба игрока выбрали сотрудничество, каждый зарабатывает по \$40, как показано на рис. 4.2.

Рис. 4.2. Варианты выбора

		Выбор Питера	
		Сотрудничество	Соперничество
Ваш выбор	Сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы получаете \$40</li> <li>• Питер получает \$40</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы платите \$20 банку</li> <li>• Питер получает \$80</li> </ul>
	Соперничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы получаете \$80</li> <li>• Питер платит \$20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы ничего не получаете</li> <li>• Питер ничего не получает</li> </ul>

Вы можете увидеть, что вознаграждение выше (\$80), если вы решите соперничать, а Питер — сотрудничать. Но если вы выберете сотрудничество, а Питер — соперничество, вы потеряете \$20.

Игра продолжается в течение семи раундов. Цель — заработать больше денег после седьмого раунда. После первого оба игрока узнают о выборе друг друга.

Что вы выберете в *первом* раунде — сотрудничество или конкуренцию?

Проведя исследование после этого эксперимента со студентами Стэнфорда, профессор университета Ли Росс и его коллеги обнаружили, что 70% студентов выбирали сотрудничество и лишь 30% — соперничество<sup>29</sup>. Вот это да! Такой высокий процент сотрудничества!

[ 116 ]

Возможно, вы узнали эту игру. В другой группе студентов Росс с коллегами провел ту же игру, но теперь назвал ее «Игрой Уолл-стрит». Вот и все. Простая смена названия произвела огромные перемены. Теперь сотрудничество выбрали лишь 30% студентов, в то время как целых 70% выбрали соперничество. Полная противоположность предыдущему результату!

Задумайтесь над этим поразительным результатом. Люди выбирают другой тип поведения просто потому, что игра называется по-другому. Когда это «Игра объединений», то название дает впечатление общих ценностей и 70% выбирают сотрудничество. Когда «Игра с Уолл-стрит», что предполагает рыночную конкуренцию, 70% выбирают соперничество<sup>30</sup>. Выводы? Язык, предпочитаемый лидером, имеет огромное значение в формировании поведения.

Джеффри Пфеффер и Боб Саттон, профессора Стэнфордского университета, авторы статьи на эту тему (в соавторстве с Фабрицио Ферраро), решительно заявили, что язык менеджмента имеет коварную тенденцию: слова становятся *истиной* даже тогда, когда ею не являются. Для доказательства они использовали ключевое предположение экономики: люди действуют исходя из собственных интересов. Это предположение связано с анализом поведения. Но верно ли оно? Неизвестно, но *становится* верным: если вы говорите, что так устроен мир и все так должны себя вести, так и происходит. Людьями начинают управлять их личные интересы.

В одном исследовании студентов колледжа спросили, целесообразно ли, по их мнению, действовать исходя из своих интересов<sup>32</sup>. Затем студенты прослушали курс экономики и узнали о выгоде эгоизма. После завершения курса им заново задали тот же вопрос. Теперь студенты считали, что целесообразнее руководствоваться собственными интересами. Курс заставил их поверить в пользу эгоизма. Утверждение — простые слова — сформировало их убеждения. Тысячи менеджеров прошли курсы экономики. Мы можем только догадываться, что они думают об эгоизме и как поступают сами. Слова, язык и теория менеджмента формируют поведение — и в итоге становятся «правдой».

Это страшно.

Это пугает.

Как мы можем быть такими доверчивыми и податливыми?.. Однако для лидеров это становится средством воздействия. Они могут использовать язык как мощное орудие внедрения коллаборации. К тому же методы пропаганды эгоизма можно применить и для введения принципов взаимодействия.

[ 117 ]

В 2006 г., когда Хенрик Мадсен занял позицию CEO в DNV, предлагающей услуги риск-менеджмента (о ней шла речь в главе 2), он возглавил компанию, в которой бизнес-единицы и представительства были слишком рассредоточенными. Мадсен решил изменить ситуацию: «Я хочу, чтобы после периода разобщенности вы снова объединились. Я хочу, чтобы лидеры думали о DNV в целом, а не только о своих собственных сферах деятельности»<sup>33</sup>.

Мадсен четко понимал, что необходимо сделать, и использовал свою новую должность для пропаганды сотрудничества, разъезжая по многочисленным офисам DNV (300 офисов в сотне стран) — в Рио-де-Жанейро, Каракасе, Хьюстоне, Пекине, Джидде, Лондоне и других. Он говорил: «Каждый раз, проводя встречи, я ставил перед сотрудниками амбициозную цель — найдите, как вы можете помочь своим коллегам. Нам нужны люди, сами достигающие результатов и взаимодействующие внутри компании, когда необходимо. Я всегда говорю об этом». По своей собственной оценке, Мадсен потратил около 20% времени на продвижение коллаборации. Он делал это практически на каждом совещании, включая встречи с клиентами. Это неустанное обращение, повторенное сотни раз Мадсеном и его топ-командой, в итоге заняло место в умах. Его услышали и поняли.

## Чрезмерное объединение

Лидеры, поставившие убедительную объединяющую цель, создают ценность командной работы и много говорят о сотрудничестве, вдохновляют на объединение, позволяя подчиненным видеть целую компанию, а не только свой отдел. Сотрудники начинают стремиться к взаимодействию. Барьеры «изобретено не здесь» и накопительства разрушаются.

[ 118 ]

Это хорошо. Но есть и негативная сторона. При объединении возникает опасность, что тот или иной сотрудник перестанет чувствовать ответственность. Иногда люди прячутся за объединяющей целью. Они могут быть частью команды, но не вносить вклад в работу. Они могут воспринимать сотрудничество как оправдание того, что их работа осталась невыполненной.

Чтобы бороться с этой опасностью, лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, дополняют механизмы объединения механизмами личной ответственности, как показано в табл. 4.3. Необходимо сочетать объединяющие цели с личными, ценность командной работы с ценностью личной ответственности, язык взаимодействия с языком ответственности (эти вопросы будут подробно рассмотрены в главе 7). Это и считается рациональной коллаборацией.

Лидеры не могут подвигнуть на действия только при помощи слов. Говорить о целях, командной работе и сотрудничестве, безусловно, важно, но на одних словах далеко не уедешь. Слова должны быть подкреплены действиями. Их нужно выразить в правилах, определяющих порядок найма, вознаграждения, карьерного продвижения и увольнения сотрудников. Лидерам нужно использовать T-образный менеджмент, о чем говорится в главе 5.

Таблица 4.3. Поддерживать дисциплину в объединении

Чтобы добиться рациональной коллаборации, лидерам нужно найти баланс между объединением и личной ответственностью.

	<b>Объединение</b>	<b>В сочетании с личной ответственностью</b>
Цели	Объединяющая цель	Личные цели
Ценности	Командная работа	Индивидуальная ответственность
Язык	Язык коллаборации	Язык ответственности

## Глава 4: ключевые моменты

[ 119 ]

- Лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, преобразуют свои стремления к сотрудничеству в конкретные механизмы объединения — объединяющую цель, ценность командной работы и язык коллаборации.
- Лидеры должны создать основательную объединяющую цель, которая заставит сотрудников относиться к ней серьезнее, чем к личным целям. Правильная общая цель должна соответствовать четырем требованиям: она создает общее направление развития; она проста и конкретна; она мотивирует на действие; она выводит конкуренцию во внешнюю среду.
- Конкуренция и сотрудничество — не взаимоисключающие начала. Скорее это две мощные взаимодополняющие силы. Но лидеры должны сочетать конкуренцию во внешней среде с коллаборацией во внутренней. Те, кто объединяется для борьбы с общим врагом, заряжаются энергией от конкуренции и взаимодействия.
- Чтобы объединить людей, лидерам также нужно создавать и показывать ценность командной работы. Они должны четко сформулировать ее и показывать на личном примере в работе со своей топ-командой. Командная работа подразумевает не только простое объединение в группы, но и сотрудничество между группами.
- Язык коллаборации лидера — мощное средство воздействия. Лидеры, говорящие о конкуренции, ее добьются (даже среди сотрудников). Лидеры, говорящие о коллаборации, получают ее. Лидеры, говорящие о коллаборации для достижения результатов, получают коллаборацию, приносящую результат.
- Лидеры могут перестараться с объединением, в результате чего сотрудники перестают нести ответственность. Чтобы не допустить этого, лидерам нужно сочетать объединяющие цели с индивидуальными, ценность командной работы с ценностью личной ответственности и язык коллаборации с языком ответственности. Это поддержит дисциплину в объединении.

# Рычаг второй: культивировать Т-образный менеджмент

**Без «одиноких звезд», пожалуйста**

**Э**то было сложнейшее решение, с которым когда-либо может столкнуться лидер. Пол Наср, старший банкир Morgan Stanley, должен был определить, продвинуть ли по карьерной лестнице на заветную должность управляющего директора Роба Парсона, его звезду. В придачу к высокой должности шли огромная заработная плата и авторитет, поэтому от решения многое зависело и для Парсона, и для Morgan Stanley. Как отмечала профессор Диана Бартон в популярном кейсе Гарвардской школы бизнеса, решение осложнялось столкновением двух факторов<sup>1</sup>.

С одной стороны, Роб Парсон был отличным сотрудником: за два последних года он привлек ценных клиентов и создал свою продуктовую линейку. «До прихода Парсона фирма занимала десятое место в рейтинге и владела 2% рынка, — писала Бартон. — Теперь же Morgan Stanley занимает третье место и владеет 12,2% рынка»<sup>2</sup>.

Сам же Наср описывал Роба Парсона с прекрасной стороны: «Клиенты любят его. Каждый раз, когда они приезжают в Нью-Йорк из разных частей света, они хотят встретиться с ним за ужином». Также он отмечал: «Его энергия уникальна. Его манера вести бизнес уникальна. Его амбициозность уникальна. Он прекрасно знает рынки и блестяще контактирует с клиентами»<sup>3</sup>.

По результатам ежегодной аттестации, для которой были собраны отзывы руководителей и коллег, его деятельность также высоко оценивали: «Роб — настоящий лидер, невероятно энергичный в ведении дел. Он добился огромных результатов с несколькими клиентами»<sup>4</sup>.

[ 121 ]

Решение казалось простым: повысить. Однако имелась проблема: Роб не был командным игроком. «Роб идет из пункта А в пункт В в сроки, поставленные клиентом, выполняет требования клиента, но в то же время нарушает все внутренние правила Morgan Stanley, — пояснил Наср. — Люди говорят: “Ого, этот парень не следует правилам. Ведь мы работаем в коллективе, а не сами по себе”».

«Он создал враждебную обстановку вокруг себя, — продолжал Наср. — Ребята из синдиката не рады даже просто отвечать на его вопросы по ценам. Трейдеры не хотят отвечать на его вопросы по знанию рынков»<sup>5</sup>.

Комментарии руководителей и коллег в ежегодной аттестации показали другое мнение, настолько же безжалостное, насколько высока похвала:

«Недостаточно навыков командной работы».

«С ним слишком сложно работать».

«Ему нужно приобрести навыки командной работы».

«Иногда от него слишком сложно получить ответ»<sup>6</sup>.

Это достаточно резкие утверждения, хотя Парсон был не так плох в работе с другими: например, внес вклад в кросс-продажи, предлагая своим клиентам новые продукты.

Профессор Бартон замечала: «Вы перестаете думать, что этот человек пытается соответствовать окружающей культуре, но не знает, как это сделать. Нетолерантному и нетерпеливому, ему было сложно делегировать и взаимодействовать, а эти навыки очень важны для успешной карьеры в Morgan Stanley. Но их сложно развивать, находясь в вакууме»<sup>7</sup>.

[ 122 ]

Но разве выдающиеся личные финансовые достижения не должны перевешивать любые опасения по поводу командной работы? Точно не в Morgan Stanley, где командная работа значит очень многое. Два года ранее Джон Мэк, директор Morgan Stanley, был обеспокоен тем, что образовавшиеся в компании территории управления мешают развитию. В итоге он принял максимальные меры для того, чтобы сотрудничество распространилось в компании. Его цель получила название «Фирма для фирмы»<sup>8</sup>. Чтобы ее достичь, Мэк определил ценность командной работы: «Мы отличаемся тем, что создаем среду, укрепляющую командную работу». Понимая, что простой постановки цели недостаточно, Мэк ввел оценку эффективности деятельности сотрудников: навыки командной работы и вклад в Morgan Stanley превратились в новые критерии оценки. В этом контексте и рассматривалось дело Парсона.

*Если бы вы были Насром, вы бы предложили повысить Парсона?*

## «Одинокие звезды» и «бабочки»

Когда я задал этот вопрос слушателям курса для руководителей, многие менеджеры ответили: «Ни за что. Он разрушал культуру командной работы». Другие возражали: «Он был нужен, благодаря ему компания получала результаты. Вы не можете просто дать ему уйти, а он уйдет, если не получит повышение». Затем я спросил: «А вы повысили бы его в своей компании?» Даже среди тех, кто выступал против, большинство ответило: «Да. Нам нужны прибыли, и лидеры могут закрыть глаза на недостатки, пока цифры говорят сами за себя».

Проблема Роба Парсона заключалась в том, что он был *одинокой звездой*. Он добивался первоклассных результатов, но иногда его поведение шло вразрез с принципами командной работы, которые фирма пыталась внедрить<sup>9</sup>.

Лидеры не могут создать коллаборативную компанию с «одинокими звездами». Конечно, в компаниях, где главное — личные

результаты и всеобщие результаты — всего лишь сумма частных, лидеры только выигрывают от присутствия множества «одиноких звезд». Это касается торговых организаций, где заключение договора продажи — следствие индивидуальной деятельности. Но если руководители хотят, чтобы целеустремленные сотрудники работали вместе, «одинокие звезды» — не то, что нужно. Компаниям лучше «выращивать» звезд в системе Т-образного менеджмента. Такие сотрудники достигают результатов в собственной работе (вертикальная часть «Т») и параллельно — посредством сотрудничества в компании (горизонтальная часть «Т»)¹⁰. Они отличаются от «одиноких звезд» тем, что могут эффективно выполнять два вида деятельности, а не один.

[ 123 ]

Т-образные менеджеры также отличаются от «бабочек» — людей, которые хорошо взаимодействуют, но не в состоянии хорошо выполнять собственную работу. «Бабочки» — командные игроки, перемещающиеся с места на место и с удовольствием разъезжающие по миру, участвующие в собраниях комитетов, семинарах и рабочих группах. Они показываются везде, и от этого страдает их работа. Их личные результаты выглядят очень слабо в отличие от результатов Парсона. Как и «одинокие звезды», они могут хорошо выполнять только один вид деятельности (см. рис. 5.1).

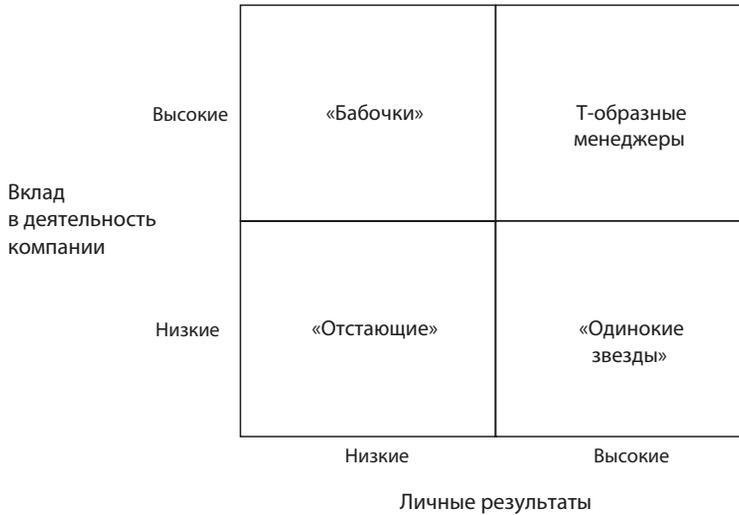
Лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, должны избавляться и от «одиноких звезд», и от «бабочек» — либо сокращать их, либо трансформировать в Т-образных менеджеров. В 2000 г. Стив Беннет стал CEO калифорнийской компании Intuit, на тот момент состоящей из 5000 создателей программного обеспечения для налогообложения и бухгалтерии. Он начал преобразовывать компанию с разобщенной и предпринимательской культурой в организацию, основанную на принципе сотрудничества¹¹.

Для осуществления плана Беннет действовал в двух направлениях. С одной стороны, внимание уделялось постановке личных целей и ответственности, с другой — акцент делался на взаимодействии продуктовых линеек и отделов. Беннет стремился к Т-образному менеджменту и уволил людей, работавших только в своих отделах или, наоборот, только взаимодействовавших с другими, уделявших мало внимания своей работе. Он отмечал:

[ 124 ]

«В прежней Intuit имелись “одинокие звезды”, а также те, кто слишком кивал на других. Нам нужна золотая середина»<sup>12</sup>. Многие сотрудники покинули компанию, «одиноких звезд» и «бабочек» почти не осталось. Зато выросло количество Т-образных менеджеров.

Рис. 5.1. Использовать Т-образный менеджмент



Идея использования Т-образного менеджмента в новом свете показывает бизнес, где идет «война за таланты»<sup>13</sup>. Основная мысль не в том, чтобы привлечь или развивать любую «звезду». Война за таланты должна ориентироваться не на любых блестящих сотрудников, а только на тех, кому близка эта модель.

## **Т-образный менеджмент: двойная сила результатов**

Чтобы понять смысл Т-образного менеджмента, давайте рассмотрим пример с опытным руководителем<sup>14</sup>. Вскоре после слияния BP и Amoco Дэвид Нагель был назначен на должность главного управляющего газового подразделения BP в Египте. Как и все

управляющие подразделений BP, Нагель должен был выполнять два вида служебных обязанностей. По сути, он был CEO бизнес-единицы и отвечал за прибыльность, продажи, издержки и капитальные затраты. Все в порядке: он согласился работать над этими цифрами. Это вертикальная часть «Т» — управление личной бизнес-единицей и коммуникация вверх по иерархической структуре.

[ 125 ]

В то же время предполагалось, что Нагель займется различными задачами перекрестной коллаборации и это отнимет от 15 до 20% его времени. Это горизонтальная часть «Т».

Нагель приступил к четырем перекрестным задачам. Во-первых, взаимодействовал с группой, состоявшей из его подразделения и семи других из Средиземноморского и Атлантического регионов. Данные подразделения сосредоточивались на росте добычи газа. Группу никто не возглавляет, но в ней состояли главные управляющие подразделений. Они встречались для координации работы и обсуждения ключевых общих для всех подразделений вопросов.

Однажды группа составила прогноз, что фактический показатель добычи газа будет ниже планового на 3%. После активных обсуждений в течение следующих двух встреч группа определила, какие бизнес-единицы имеют лучшие возможности по ликвидации отставания.

Во-вторых, Нагель связывал людей из разных частей компании. Например, ему мог позвонить инженер BP с просьбой подсказать имя инженера Амосо, способного помочь по вопросу из сферы, в которой Амосо разбирается лучше.

В-третьих, Нагель консультировал другие бизнес-единицы, когда его просили. В течение года он и его менеджеры были вовлечены в программу поддержки, включающую порядка 20 сотрудников. Сотрудники его подразделения занимались проектами и вопросами других отделов BP. Нагель лично принял участие в трех.

В-четвертых, он советовался с другими отделами. За год его бизнес-единица получила положительные результаты благодаря программе поддержки: сотрудники перемещались по всему миру и предлагали конкретные идеи таких структур, как, например,

[ 126 ]

маркетинговый план подразделения. Иногда помощь поступала в менее формальной обстановке. К примеру, вскоре после слияния с Амосо инженер подразделения Нагеля воспользовался сетью деловых контактов Нагеля и в течение нескольких дней определил, что продуктивность определенного вида пробуриваемых скважин в Египте можно измерить без сжигания газа. Эта техника позволяла ускорить оценку буровой скважины.

Рис. 5.2. Т-образная рабочая неделя

<p><b>22 октября, воскресенье</b></p> <p><b>Первая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Командная встреча египетского газового подразделения. Обсуждение прогресса по производственному контракту.</li> </ul> <p><b>Вторая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Встреча с английским представителем Barclays Bank.</li> <li>Встреча с английским торговым представительством.</li> <li><b>Командное совещание с руководителем египетского нефтяного подразделения. Обсуждение вопросов безопасности, коммерческих сделок и отношений с правительством и обществом.</b></li> <li>Обратить внимание членов совета директоров местной компании (оказывает услуги иностранным сотрудникам BP) на упрощенную практику отчетности.</li> </ul>	<p><b>25 октября, среда</b></p> <p><b>Первая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Вылет в Лондон; проверка корреспонденции подразделения.</li> </ul> <p><b>Вторая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Телеконференция с коллегами по финансовым предложениям. Обсуждение повестки дня следующего совещания.</b></li> <li><b>Встреча с руководителем нефтяного подразделения BP Алжир (членом группы) для обсуждения будущих рыночных возможностей.</b></li> </ul>
<p><b>23 октября, понедельник</b></p> <p><b>Первая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Встреча с газосбытовой компанией (партнер в новом проекте).</li> </ul> <p><b>Вторая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Возглавляю заседание египетской экологической комиссии по вопросам нефтяной промышленности.</li> <li><b>Встреча с нефтетрейдерами BP из Лондона для обсуждения возможностей в Египте.</b></li> </ul>	<p><b>26 октября, четверг</b></p> <p><b>Первая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Помощь коллегам из алжирского газового подразделения.</b></li> <li>Обсуждение повышений в подразделении, личных планов развития.</li> </ul> <p><b>Вторая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Обсуждение возможностей СПГ с испанским электрогазовым подразделением.</b></li> <li>Вылет в Каир. Подготовить речь для предстоящей конференции GasTech в Хьюстоне.</li> </ul>
<p><b>24 октября, вторник</b></p> <p><b>Первая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Встреча с менеджером BP по проектному управлению в Каире. Обсуждение новых подходов к проектному менеджменту в Египте.</li> <li>Проверить функции и должностные обязанности в аварийных планах в Египте.</li> <li><b>Телеконференция с компанией по нефтепереработке BP (переработка и продажа) по возможностям в Египте.</b></li> </ul> <p><b>Вторая половина дня</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение карьерных возможностей с сотрудниками подразделения.</li> <li>Анализ проекта СПГ (сжиженный природный газ).</li> <li><b>Анализ финансовых перспектив группы.</b></li> <li><b>Запросить информацию по почте, чтобы продвинуться по проекту.</b></li> </ul>	<p><b>27 октября, пятница</b></p> <p><b>Весь день</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Подготовка отчета о достигнутых результатах за 2001 г.</b></li> </ul> <p><b>Обозначение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>задачи по подразделению</li> <li>перекрестные задачи</li> </ul>

*Источник:* взято из Мортен Хансен и Болко фон Отингера: «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний», Harvard Business Review (март — апрель 2001).

Задачи Нагеля, связанные с обменом знаниями, выделены жирным шрифтом.

Чтобы идея сотрудничества не преобладала над основной целью — достижение высоких результатов работы, — Нагель должен был тщательно управлять своим временем (рис. 5.2),

внимательно оценивая каждое действие, убеждаясь, что оно положительно сказывается на результатах. «Мы постарались избавиться от таких видов совещаний, которые нужны лишь для того, чтобы сказать после: “У нас было совещание”», — говорит Нагель. Двойные требования Т-образного менеджмента также подразумевают делегирование некоторых обязанностей его бизнес-единицы, в особенности поиска месторождений газа и добычи газа, двум надежным помощникам. Это дало Нагелю время на решение задач, выходящих за пределы полномочий его подразделения.

[ 127 ]

Нагелю удавалось достигать хороших результатов по обоим направлениям: добиться высоких финансовых показателей газового подразделения в Египте и способствовать развитию компании. Таким образом, он обеспечивает результаты по двум направлениям.

Т-образный менеджмент, практикуемый Нагелем, особенно хорошо снижает два барьера коллаборации.

Т-образные менеджеры стремятся запрашивать информацию от других, когда это необходимо (подразделение Нагеля 10 раз запрашивало помощь из других подразделений). Таким образом преодолевается барьер «изобретено не здесь». Кроме того, Т-образные менеджеры стремятся помогать другим (подразделение Нагеля 20 раз оказывало поддержку, три раза помогал лично Нагель). Так устраняется барьер накопительства.

## **Как распространить Т-образный менеджмент в вашей компании**

Стивен Керр, бывший руководитель по обучению в General Electric, написал известную статью под названием «Безрассудно награждать за “А”, надеясь на “В”»<sup>15</sup>. Он отмечал, что очень часто поведение сотрудников, необходимое лидеру, не соответствовало системе поощрений, установленной лидером. Например, поощрялись личные результаты, в то время как было необходимо работать в команде. Лидеры могут поощрять сотрудников за личные результаты и одновременно надеяться на Т-образные

[ 128 ]

результаты (что-то вроде «наградить за “Л”, надеяться на “Т”»). Чтобы создать Т-образные модели поведения, лидерам нужно внедрить двустороннее управление по результатам: они должны поощрять людей за индивидуальные результаты и за вклад в работу других отделов.

Существуют два фундаментальных способа «вырастить» команду Т-образных менеджеров — *отбор* и *изменение* (табл. 5.1). Некоторые лидеры полагают, что люди не могут измениться полностью.

Таблица 5.1. Два способа увеличить число Т-образных менеджеров

	Отбирать людей	Менять людей
<b>Убеждение</b>	Люди не могут измениться полностью. Давайте выберем тех, кто уже придерживается Т-образной модели поведения	Люди могут измениться и начать следовать Т-образной модели поведения. Для этого нужны соответствующие стимулы и поддержка
<b>Продвижение (увольнение)</b>	Серьезный метод воздействия. Продвигать только Т-образных сотрудников. Уволить «одиноких звезд» и «бабочек»	Серьезный метод воздействия. Использовать критерий продвижения Т-образных сотрудников. Это будет стимулом для изменения поведения и возможностью получить повышение
<b>Вознаграждение и бонусы</b>	Слабый метод воздействия: платить больше Т-образным сотрудникам в надежде, что это привлечет остальных	Сильный метод воздействия: использовать критерий поощрения Т-образных сотрудников в качестве стимула. Сотрудники изменят поведение, желая получить большее вознаграждение
<b>Наем</b>	Серьезный метод воздействия: нанимать только Т-образных сотрудников	Метод нельзя применить, поскольку наем связан с отбором, а не изменением людей

	<b>Отбирать людей</b>	<b>Менять людей</b>
<b>Лидерский коучинг</b>	Метод нельзя применить, поскольку лидерский коучинг связан с изменением, а не отбором людей	Серьезный метод воздействия: оказывать поддержку людям, чтобы они изменили свое поведение в сторону Т-образной модели

[ 129 ]

Соответственно, отбираются люди с нужными качествами, их принимают в штат и продвигают по карьерной лестнице, а от остальных избавляются. И наоборот — другие лидеры пытаются изменить отношение работников и превратить их модель поведения в Т-образную. Они оптимистично полагают, что люди могут измениться.

Какой подход лучше? В реальности в крупной компании работают разные люди — и те, кто сопротивляется личным изменениям, и те, кто положительно относится к ним. Поэтому важно выбрать такую программу в области управления персоналом, которая подразумевает как отбор, так и развитие поведения по Т-образной модели.

## **Продвигать только поведение по Т-образной модели**

Рациональная коллаборация предполагает, что компания повышает только тех людей, которые практикуют Т-образный менеджмент. Однако лидеры часто пребывают в смятении, поскольку данные по перекрестному содействию получить сложно. Руководители должны создать новый механизм, который будет устанавливать новые критерии, собирать данные, оценивать результаты и поощрять приверженцев Т-образного менеджмента путем продвижения (см. рис. 5.3).

Рис. 5.3. Как оценить перекрестное содействие

[ 130 ]



\* Личные результаты и ценное перекрестное содействие.

## Коллаборацию нужно измерять

Чтобы продвинуться в данном направлении, лидерам нужно установить критерии и показатели перекрестного содействия. Всеобъемлющие концепции — «командная работа» — должны быть преобразованы в конкретные модели поведения, ранжированные от наименее приоритетного к наиболее приоритетному. Вспомним, как крупная немецкая компания по разработке ПО SAP хотела, чтобы ее менеджеры лучше взаимодействовали между подразделениями (глава 4). Новое лидерское требование компании предполагало, что менеджеры должны «убедиться в вовлеченности нужных людей внутри SAP (в ролях, отделах и территориальных подразделениях) для достижения целей». Затем менеджеры определяли три модели поведения, которые можно было использовать при оценке результатов.

- 1. Нуждается в развитии:** упускаются возможности привлечения людей из других бизнесов, отделов и территориальных подразделений SAP.

- 2. Соответствует требованиям:** для достижения целей привлекаются люди из других бизнесов, отделов и территориальных подразделений SAP.
- 3. Высокоэффективна:** для достижения целей обеспечивается привлечение нужных людей из других бизнесов, отделов и территориальных подразделений SAP.

[ 131 ]

В компании по разработке ПО Intuit менеджеры также создали четкую систему показателей. Дженнифер Холл, руководитель интернет-магазина компании, должна была достигать ключевых перекрестных показателей — своевременного запуска маркетинговых кампаний<sup>16</sup>. Нужно понимать, была ли запущена кампания вовремя, и если нет, на сколько дней допущена задержка. Этот показатель был перекрестным, поскольку Дженнифер требовалось вовремя получить информацию от нескольких бизнес-единиц (товарный маркетинг) и отдела корпоративных операций (производство), данные по корпоративному маркетингу (объем заказов), по дизайну (материалы, изображения и т. д.). Данный показатель определял способность эффективного сотрудничества с остальными. По ее словам, находясь в роли лидера интернет-магазина и будучи зависимой от многих отделов, она чувствовала себя ответственной за объединение всех направлений<sup>17</sup>.

## Данные должны быть собраны

В данном случае полезной будет популярная круговая методика — конечно, при условии ее правильного использования<sup>18</sup>. Благодаря ей начальники, подчиненные и коллеги получают возможность анонимно поучаствовать в опросе для оценки сотрудника. Она называется круговой, поскольку оценка проводится сверху (начальник), снизу (подчиненные) и вдоль (коллеги). Сила данного инструмента заключается в коллегиальности. Те, кто не работает с сотрудником компании напрямую, имеют возможность дать оценку содействию, которую он оказывал

разным отделам. Чтобы сделать это объективно, нужны работники других отделов.

[132]

Вот хороший пример правильного использования данного инструмента. Крупный инвестиционный банк с мировым именем запустил онлайн-версию кругового метода<sup>19</sup>. Раз в год более 22 000 сотрудников банка должны были участвовать в онлайн-опросе (и целых 93% делали это). Из списка сотрудников нужно было выбрать тех, кто оказывал помощь, и расставить их исходя из ее объема. Согласно инструкциям, при ранжировании важно было указать коллег в порядке *важности для вас*, а не для компании в целом. Чтобы избежать обесценивания баллов и предотвратить постоянные ответы «очень полезен», система предлагала банкирам распределить оценки в четырех сегментах, подразумевающих меру полезности.

В среднем банкиры выбрали 73 коллег, предоставляющих больше всего информации для их работы. Теперь вооруженные этими данными топ-менеджеры могли определить, насколько полезен человек другим отделам. Предположим, 50 человек включили некоего Роберта в свою оценку и оценили его эффективность для себя. Система отмечает его в рейтинге, и топ-менеджеры затем используют эти данные для определения бонуса Роберта по итогам года.

## Должна быть проведена оценка

Устанавливать критерии и собирать данные по перекрестному содействию бессмысленно, если они не будут учтены. В ВР годовой отчет Дэвида Нагеля содержал два равнозначно важных раздела: первый — про результаты работы египетского газового подразделения, второй — про перекрестную деятельность, в которой он участвовал. «Ваш отдел может добиваться высочайших результатов, — отмечает Нагель. — Но если вы не были замечены во внесении вклада в другие отделы, это не будет одобрено»<sup>20</sup>.

## **Должны быть сделаны выводы**

Лидеры, нацеленные на рациональную коллаборацию, должны управлять следствиями: если подчиненные достигают высоких результатов и в своем отделе, и в совместной работе с другими, их нужно повысить. Если они не достигают результатов по обоим направлениям, к ним должны быть применены санкции. Лидеры, выбирающие такой подход, не дают побряжек «одиноким звездам» и «бабочкам», не желающим или не могущим меняться, особенно после нескольких ежегодных оценок. Руководители увольняют их или применяют менее суровые методы, например, откладывая повышение или снижая бонусы.

[ 133 ]

## **Поощрять за результат, но за какой?**

Поощрение за результат, будь то увеличение зарплаты, бонусы или поощрение продажей акций, — хороший рычаг воздействия. Но данный механизм проблематичен<sup>21</sup>. Вот почему: только кажется, что если руководители поощряют кого-то за желаемое поведение, то сотрудники поведут себя соответственно. На самом деле все гораздо сложнее. Когда речь идет о взаимодействии, системы поощрения часто создают затруднения. Две популярные схемы иногда могут подавлять перекрестную коллаборацию.

### **Плохая система мотивации № 1: только за результаты отдела**

Вознаграждение, присуждаемое лишь за результаты отдела, только подавляет коллаборацию. Представьте, что вы управляете лондонским подразделением крупной децентрализованной электронной компании. Ваша единственная

[134]

обязанность — максимально повысить результаты деятельности подразделения. Ваши показатели деятельности и заработная плата полностью зависят от результатов подразделения. На совещании по бюджету вам нужно выбрать между двумя проектами — выполнить оба одновременно не получится. Это индивидуальный проект Exodus и проект Yamba, выполняемый совместно с бостонским подразделением. Ниже представлены расчетные показатели чистой прибыли лондонского подразделения.

### **Лондонское подразделение**

Индивидуальный проект Exodus: \$70 млн

Совместный с бостонским подразделением проект Yamba: \$60 млн (половина от общей суммы в \$120 млн)

Вы выберете Exodus, поскольку он принесет на \$10 млн больше прибыли для вашего подразделения, а это и есть ваша цель. Теперь представим, что вы управляете бостонским подразделением. Все то же самое: вы отвечаете за результаты подразделения, и они определяют ваши результаты и заработную плату. Ваша команда также должна выбрать один из двух проектов. Ниже представлены расчетные показатели чистой прибыли.

### **Бостонское подразделение**

Индивидуальный проект Stealth: \$40 млн

Совместный с лондонским подразделением проект Yamba: \$60 млн (половина от общей суммы в \$120 млн)

Вам придется согласиться на индивидуальный проект.

Теперь представьте, что вы CEO компании, отвечающий за лучшие решения. Yamba наиболее выгоден: в общем он даст \$120 млн прибыли по сравнению со \$110 млн по двум остальным. То, что выгодно компании в целом, невыгодно лондонскому подразделению. Оно выберет решение, наиболее оптимальное для себя, а не для компании в целом. Такое случается, если вы используете систему мотивации, поощряющую стремления каждого подразделения получить максимальную прибыль.

## Плохая система мотивации № 2: общекорпоративные поощрения

[ 135 ]

Многие лидеры ошибочно полагают, что усилят коллаборацию, связав бонусы с общими результатами компании. Представим компанию по производству потребительских товаров с 30 000 сотрудников, где бонусы могут достигать 50% заработной платы. Компания использует следующий подход:

- 50% бонусов основано на личных результатах;
- 50% бонусов основано на общих результатах компании.

Станут ли в таком случае менеджеры больше стремиться к сотрудничеству? Кажется, что да. Их вознаграждение — до 25% зарплаты в течение года (результаты компании дают 50% бонусов, а бонус может достигать 50% зарплаты) — определяется тем, насколько хорошо работает компания в целом. Разумно предположить, что каждый станет усердно работать для достижения максимальных результатов деятельности всей компании. Ведь в итоге каждый в выигрыше. Но такая логика основана на двух шатких предположениях.

Во-первых, предполагается, что сотрудники уверены в важности содействия и в связи с этим усердно работают. Они просыпаются по утрам со словами: «Сегодня я хочу повлиять на результаты деятельности всей компании, поэтому собираюсь много работать и больше взаимодействовать с другими». С большинством людей такой план не срабатывает. Это происходит не потому, что личный вклад, пусть даже и совсем крошечный, не имеет значения: множество «мало» *составляют* одно «много». Проблема в том, что каждый сотрудник полагает, что остальные также приложат усилия. Если они так не думают, то и не сделают свой маленький вклад, потому что считают свои усилия незначительными.

Во-вторых, предполагается, что сотрудники не будут заниматься тем, что называется «бесплатной ездой». Люди могут считать, что все остальные стремятся к сотрудничеству. Но они также могут думать и так: «Все стараются, а мне не нужно, все равно

никто не заметит». В крупных компаниях соблазн «бесплатной езды» особенно велик.

[136] На фоне этих проблем я каждый раз удивляюсь, когда слушаю топ-менеджеров, расхваливающих эффективность такой системы. Они уверены, что благодаря поощрениям, основанным на результатах деятельности компании, сотрудники пребывают в курсе всего. Это утверждение основано на шатких предположениях.

Есть способ гораздо лучше.

### **Правильная система мотивации: напрямую связать оплату с сотрудничеством**

Лидеры окажут большее воздействие на подчиненных, если свяжут поощрения (зарплату, бонусы, премирование продажей акций) со стремлением к сотрудничеству в течение года.

Это возможно благодаря небольшому изменению формулы. Пусть бонус составляет 50% зарплаты, но при этом состоит из следующих компонентов:

- 50% бонуса основано на личных результатах;
- 50% бонуса основано на личном вкладе в коллаборацию (а не в результаты компании в целом).

Это означает, что 25% зарплаты сотрудника напрямую связано с тем, насколько хорошо он взаимодействует. В хорошем случае, даже несмотря на небольшой вклад в огромную систему, сотрудник получает вознаграждение. Система предполагает необходимость сбора данных по взаимодействию так же, как и для продвижения. Консалтинговая фирма Bain & Company использовала данный способ<sup>23</sup>. Ежегодно партнеры оценивались по разным направлениям, включая объем оказанной коллегам помощи. Оценка степени эффективности сотрудничества с другими могла составлять четверть годового вознаграждения. Не так уж и мало — 25%.

Такая система мотивации хорошо стимулирует к взаимодействию<sup>24</sup>. Она гарантирует прямую связь между приоритетной моделью поведения, то есть эффективной коллаборацией, и материальным поощрением сотрудника.

[ 137 ]

## **Нанимать Т-образных менеджеров, а не звезд и «бабочек»**

Лидеры должны нанимать людей, придерживающихся Т-образной модели поведения. Нет никакого смысла пытаться изменить людей, если их не привлекает Т-образное поведение.

Если бы вы проходили собеседование на должность официанта в ресторане Roy, группе прекрасных ресторанов в Калифорнии и Гавайях, вероятно, вам задали бы вопрос: «С какими препятствиями вы столкнулись на предыдущей работе, что мешало вам качественно выполнять ваши обязанности? Как вы преодолели трудности?»<sup>25</sup> Множество людей рассказывают в таких случаях героические истории, как они принимали меры и решали проблему самостоятельно.

Кандидат не знает, что интервьюер хочет услышать ответ, демонстрирующий противоположное поведение кандидата. Правильный ответ — показать, что вы не пытались решить проблему в одиночку, а попросили помощи и рассказали о ситуации остальным. Это покажет ваше стремление к сотрудничеству, необходимое для работы в Roy.

Southwest Airlines, невероятно успешная американская авиакомпания, тщательно набирала людей с командными качествами и отвергнутых «одиноких звезд». Компания изобрела технологию выявления действительного отношения человека к командной работе. Согласно одному подходу, рекрутеры просили группу кандидатов подготовить небольшой рассказ о себе и зачитать его перед группой<sup>26</sup>. Кандидаты могли подумать, что будут оцениваться уверенность и навыки публичных выступлений, но нет. Вместо этого рекрутеры Southwest Airlines наблюдали за тем, как во время выступления одного кандидата остальные слушают,

[138]

здороваются, хлопают выступающему. Уделяют ли они внимание человеку, поддерживают ли его или зарываются в собственные бумажки, чтобы подготовиться к выступлению? Те кандидаты, которые обращают внимание на других, проходят в следующий этап отбора, остальные выбывают из конкурса. СЕО Херб Келлерхер говорил: «Нам нужны люди с хорошим отношением к другим. Если у вас его нет, мы не примем вас, каким бы опытом вы ни обладали. Мы можем улучшить ваши навыки с помощью тренингов. Отношение же изменить нельзя»<sup>27</sup>.

## Обучать Т-образному поведению

— Ты действительно считаешь, что он может измениться? — спросил я коллегу Роджера Лемана, профессора INSEAD и популярного бизнес-коуча в Европе.

— Я не уверен. Возможно, да, — ответил он.

Мы говорили об одном из его клиентов, Энтони, амбициозном 45-летнем руководителе крупной европейской розничной компании. Босс отправил его на коучинговые сессии с требованием, чтобы Энтони начал стремиться к взаимодействию и перестал быть эгоистичным руководителем. Иначе он не мог получить повышение. Таким образом, на карту было поставлено все. Энтони попал к Роджеру.

Мне хотелось узнать больше.

— Почему он не сможет измениться? — спросил я. — Работа его мечты находится на расстоянии вытянутой руки.

— Все дело в его врожденном поведении, — ответил Роджер. — На всем протяжении карьеры он думал только о себе и команде, работающей на него. Впервые в жизни его попросили взглянуть на вещи шире. Этот человек всегда говорит «я» вместо «мы». Он невероятно целеустремленный и амбициозный и все время хочет проявить себя.

Роджер объяснил мне, что разработал двусторонний подход к изменению Энтони, основанный на поведенческом и системном изменении. Первое направление связывалось с изменением

скорее поведения, нежели отношения (особенно вначале). Логика данной стратегии заключалась в том, что легче изменить поведение, чем укоренившееся отношение. Новое поведение может, в свою очередь, спустя время изменить и отношение. Больше информации об этой необычной идее см. в текстовой вставке ниже: «Что лидеры должны пытаться изменить — отношение людей или их поведение?».

[ 139 ]

Например, на бытовом уровне Роджер работал над тем, чтобы Энтони осознал свое эгоистичное поведение и постоянное «яканье». Тренинги на употребление «мы» вместо «я» немного сдвинули ситуацию с мертвой точки. Затем Роджер предложил составить небольшой список дел с участием Энтони, который мог бы помочь другим отделам компании, — то, что он обычно не делал или считал полезным только для своей команды. Это привело к более значимым моментам вроде активной помощи другим коллегам в подготовке ценового предложения для клиента. Подобных заданий Энтони обычно стремился избегать. Шаг за шагом он начал принимать участие в более значимых коллаборативных мероприятиях. Роджер и Энтони встречались раз в месяц для обсуждения прогресса и новых техник. Энтони продолжал работать над изменением своего поведения, по очереди встречаясь то с Роджером, то со своим куратором по работе (топ-менеджером). Так продолжалось в течение девяти месяцев.

Большая часть коучинга руководителей построена по такому принципу. Но, как отмечал Роджер, этого недостаточно: «В большинстве случаев руководители возвращаются к работе, пытаясь изменить свое поведение, но обстановка вокруг совсем не меняется! Работа та же, требования те же, и коллеги ожидают привычного поведения. Контекст не меняется. Вот почему важно совмещать индивидуальный коучинг с системными изменениями».

Когда Энтони перешел к «мы», каждый на работе по-прежнему ожидал от него «я». Никто не заметил разницы, когда вскоре он снова начал говорить «я».

## **Что лидеры должны пытаться изменить — отношение людей или их поведение?**

Лидеры часто думают, что нужно менять отношение людей — убеждать их, что им нужно меняться. Они проводят напутственные беседы с целью убедить в необходимости изменения отношения. Но исследования доказывают обратное: необходимо концентрироваться на изменении поведения, а не отношения.

В удивительном эксперименте, проводимом в Йельском университете в 1960-х гг., исследователи показывали студентам фотографии людей, страдавших столбняком. Это заболевание вызывает судороги мышц, спазмы, припадки и порой приводит к смерти (многие в 1960-е гг. не были вакцинированы от столбняка)<sup>28</sup>. Решив воздействовать на отношение студентов, исследователи предоставили одной части немного информации, а другой показали ужасные фотографии пациентов в конвульсиях — «спина выгнута, голова запрокинута назад, рот сжат». Позже все студенты должны были ответить на вопрос: «Насколько важно, по вашему мнению, сделать прививку от столбняка?» Те, кто видел ужасные фото, выбрали ответ «очень важно».

Исследователи проанализировали, кто из студентов решил сделать в итоге прививку в клинике при университете. Удивительно, но студентов, выбравших ответ «очень важно» и при этом решивших сделать прививку, было меньше, чем остальных. Несмотря на разницу в подходе к подаче информации, нельзя было достоверно выявить тех, кто собирался сделать прививку. И самое поразительное: группе студентов подробно объяснили, как добраться до клиники.

Этого следовало ожидать, так как в офисе ничего не изменилось. Сложно измениться, когда коллеги ждут от тебя прежнего

поведения. Куратор Энтони предложил вмешаться в ситуацию. Людям, работающим напрямую с Энтони и его коллегами, рассказали про его попытки измениться. После этого они стали ожидать от Энтони «мы» вместо «я» и начали взаимодействовать чаще.

[ 14 ]

Им сказали о времени, когда можно сделать прививку. Выдали карту с отмеченной на ней клиникой. Кроме того, учащихся попросили пересмотреть свои планы и выделить время на прививку. 28% студентов, получивших подробную информацию, и 3% студентов, не имевших такой информации, сделали прививку. Задумайтесь — изменение отношения не влияет на поведение, но четкий план действий дает огромный эффект! Выводы: необходимо работать над изменением конкретного поведения, а не только над изменением отношения. Поздние исследования только подтвердили данное заключение<sup>29</sup>.

Некоторые лидеры используют этот подход. Харви Голаб, известный CEO, спасший American Express, — сторонник такого изменения поведения, которое в дальнейшем приводит к изменению отношения. Будучи студентом группы MBA Гарвардской школы бизнеса в 2003 г. — я там как раз преподавал, — он пытался изменить именно поведение сопротивляющихся менеджеров, а не их отношение. Он усердно работал над тем, чтобы перейти от окружающей среды, перенасыщенной внутренней политикой, к более объективной и аналитической модели поведения. Например, справедливо и объективно аргументировать позицию (уйти от того, чтобы в первую очередь думать о политике), поддерживать принятые решения (уйти от попыток подорвать усилия), полностью признавать ошибки (уйти от попыток обвинить других)<sup>30</sup>. Казалось, он как будто уже слышал об эксперименте со столбняком. Вывод: лидеры должны работать не только над изменением отношения к взаимодействию (и затем надеяться на изменение поведения), но и над созданием независимого коллаборативного поведения. Оба направления важны.

[142] Когда Энтони снова начинал говорить «я» и переставал помогать другим, его коллеги, включая куратора, обращали на это внимание.

Двусторонний подход индивидуального коучинга и системных изменений эффективен. Он предполагает, что самого по себе коучинга руководителей недостаточно, чтобы человек изменил свое поведение на работе. Нужно также менять обстановку.

В случае с Энтони его начальник выбрал три силы, которые могли заставить его стремиться к сотрудничеству.

- Коучинг руководителей. Энтони участвовал в коуч-сессиях, которые были нацелены на коллаборационное поведение.
- Воздействие и поддержка коллег. Коллеги ожидали, что он изменится к «мы» и станет лучше взаимодействовать.
- Критерий эффективности. Его компания делала все, о чем говорилось в данной главе: возможность повышения и получение бонусов была привязана к T-образному поведению (именно это поместило коучинг на первое место, так как Энтони не мог перейти на следующую должность).

Важно отметить, что коучинг руководителей имеет дополнительное влияние, которое не оказывают остальные силы. Изменение критериев повышения, поощрения и найма требует T-образного поведения, но никак не объясняет, как перейти к такой модели поведения. Напротив, коучинг помогает людям развивать навыки и поведение для более успешного взаимодействия. Это очень важно, так как порой менеджеры искренне хотят измениться, но не знают, как это сделать.

## Как вы меняете существующую команду?

[ 143 ]

Многие лидеры, перейдя на новую должность, получают в распоряжение группу, и обычно в ней не так много людей, практикующих T-образный менеджмент. Если у вас такая же ситуация, вам необходимо менять группу. Чтобы понять, как это сделать, возьмем для примера типичную команду из сотни менеджеров любой крупной компании и превратим ее в команду, где преобладает T-образный менеджмент.

В первую очередь необходимо собрать данные, оценивающие, насколько хорошо эти сотрудники взаимодействуют. Если вы не знаете, практикуют ли они T-образный менеджмент или являются «одиночными звездами» или «бабочками», вам будет сложно что-либо изменить. Предположим, вы собрали данные и теперь можете распределить менеджеров, как показано в верхней части рис. 5.4.

Вы видите, что только 20 менеджеров из 100 практикуют T-образное поведение, поэтому перемены необходимы.

Вам нужно использовать все рычаги, описанные в данной главе, и предпринять четыре шага.

1. Уволить «отстающих». Чтобы создать вакансии, позволяющие привлечь новых коллабораторов, можно уволить нескольких «отстающих». Также можно поощрять естественную текучку среди этой категории сотрудников.
2. Нанимать и повышать людей с T-образным поведением. Вы можете заполнять образовавшиеся после первого шага вакансии, повышая менеджеров. Кроме того, можно нанимать новых сотрудников. Безусловно, нужно тщательно заботиться о том, чтобы принимались на работу либо получали повышение только те, кто действительно демонстрирует T-образную модель поведения.
3. Материально поощрять за T-образное поведение. Затем вы можете работать над изменением поведения отстающих в компании «отстающих», «бабочек» и «одиночных звезд». Можно ввести систему оплаты по результатам,

[ 144 ]

основанную на двусторонних результатах. Это приведет к тому, что «одинокие звезды» начнут больше взаимодействовать, а «бабочки» улучшат свои индивидуальные результаты.

4. Проводить коуч-сессии для Т-образных. Вы можете создать программу по развитию лидерства, направленную на изменение поведения менеджеров. Вам будет необходимо выбрать и отделить тех «одиноких звезд» и «бабочек», которые, по вашему мнению, наиболее склонны измениться.

Рис. 5.4. Превращение в группу с Т-образным поведением



Результаты всех этих действий в совокупности могут быть невероятными. Я как-то проводил реалистичную симуляцию, основанную на начальной позиции в рис. 5.4. Предполагалось, что вы увольняете 10 «отстающих» в год в течение трех лет, а текучка кадров в вашей группе составляет 10%. Ежегодно можно превращать в Т-образных 10% оставшихся сотрудников группы (подробнее см. примечания). Результаты показаны в нижней части рис. 5.4. Если сначала в группе было лишь 20% менеджеров с Т-образным поведением, то после изменений их стало 65%. Это огромная разница.

[ 145 ]

Переломный момент наступает тогда, когда в группе начинают преобладать не «одинокие звезды» и «бабочки», а Т-образные сотрудники. Если в вашей команде из 100 человек 65 практикуют Т-образное поведение, чаша весов склоняется к Т-образному менеджменту. Он становится преобладающей моделью поведения. Когда многие менеджеры работают по двум направлениям, это и есть рациональная коллаборация в лучшем виде.

## Глава 5: ключевые моменты

- [146] — Менеджеры, практикующие T-образный менеджмент, достигают результатов по двум направлениям: в собственной работе (вертикальная часть «Т») и от взаимодействия в компании (горизонтальная часть «Т»). Они готовы обращаться к другим за помощью и просить предоставить информацию, а также помогают, когда их просят. При этом они достаточно рациональны, чтобы отказаться от сотрудничества, если оно нерезультативно.
- Лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, не допускают наличия «одиноких звезд» — тех, кто достигает отличных индивидуальных результатов, но не помогает остальным отделам компании. Также лидеры не поощряют «бабочек» — отличных командных игроков, не достигающих хороших результатов в индивидуальной работе (противоположность «одиноких звезд»).
- Чтобы культивировать T-образный менеджмент в своих компаниях, руководители могут использовать два рычага изменения: выбор в пользу людей с T-образной моделью поведения (через повышение и наем) и изменение поведения (через поощрение, коучинг и повышение). Оба рычага приносят результаты.
- Чтобы культивировать T-образный менеджмент, лидерам нужно внедрить двустороннее управление по результатам — необходимо награждать людей за личные результаты и за вклад в работу остальных групп. Этот критерий необходимо ввести в основную работу HR-отдела — по повышению, увольнению, начислению зарплаты, выплате поощрений, найму и коучингу. Такая HR-программа будет радикально отличаться от большинства в других компаниях.
- Популярная система оплаты по результатам может негативно влиять на сотрудничество. Лидеры должны тщательно избегать систем, основанных только на личных результатах или только на результатах компании в целом. Самые лучшие

Рычаг второй: культивировать T-образный менеджмент

способы вознаграждения основаны на комбинации. Они напрямую связывают материальный аспект (зарплату, бонусы, поощрение продаже акций) с результатами сотрудничества в течение года.

[ 147 ]

## Рычаг третий: сплетите гибкие сети

### Никаких раздутых картотек

**В** 16:30 Лес Оуэн сел за свой Dell, чтобы просмотреть ежедневную почту — примерно сотню электронных писем<sup>1</sup>. Будучи инженером управления нефтепроводами ВР в Анкоридже, Оуэн привык отвечать на запросы коллег из многочисленных стран. В течение 26 лет поработав по всему миру, он понял, что является источником помощи для своих коллег. Пока он проверял письмо за письмом, северное небо над его скромным офисом стало темным. Одно из сообщений, словно вспышка света, привлекло его внимание. Крупные штормы с грозами не были друзьями трубопроводов. Однажды молния попала в одно из зданий корпорации Koch Industries в Техасе, из-за чего взорвалась труба. За десять дней 90 000 галлонов нефти разлились по северному побережью Мексиканского залива<sup>2</sup>.

Письмо, привлечшее внимание Оуэна, поступило от коллеги из России, находившегося за 75 000 км от него.

**От кого: Ларри Уотсон, ВР Сибирь**

Кому: Лес Оуэн, ВР Аляска

Тема: Молниезащита

Лес, мы долго не общались. Возможно, ты знаешь кого-нибудь, кто хорошо разбирается в оборудовании для молниезащиты? У нас возникло множество проблем из-за ударов молний, повредивших насосные комплексы.

Оуэн не был экспертом по молниезащите, но знал, к кому можно обратиться — к Яну Френчу, коллеге из Хьюстона.

[ 149 ]

**От кого: Лес Оуэн, ВР Аляска**

Кому: Ян Френч, ВР Хьюстон

Тема: FW: Молниезащита

Как обстоят дела в Хьюстоне? Я подумал, что ты сможешь помочь по запросу в приложении, учитывая твою прошлую работу в подразделении Ларри и опыт решения проблем, вызванных грозами.

Френч перенаправил запрос Найджелу Уоллосу, сотруднику ВР Хьюстон.

**От кого: Ян Френч, ВР Хьюстон**

Кому: Найджел Уоллос, ВР Хьюстон

Сс: Лес Оуэн, ВР Аляска

Тема: FW: Молниезащита

Лес Оуэн, работающий в управлении нефтепроводами ВР в Аляске, получил вопрос от Ларри Уотсона, инженера сибирского управления нефтепроводов. Он спрашивает о практике молниезащиты. Прежде чем я отвечу, ты, возможно, предложишь какие-нибудь идеи?

Уоллос быстро прислал ответ.

**От: Найджел Уоллос, ВР Хьюстон**

Кому: Ян Френч, ВР Хьюстон

Сс: Лес Оуэн, ВР Аляска

Тема: FW: Молниезащита

Нетрадиционным системам молниезащиты предъявляют много претензий. Я предпочитаю использовать хорошее заземление и защиту уязвимых элементов устройствами молниеотвода. В приложении — презентация с полезной информацией. Позвоните, если у вас возникнут вопросы.

Всегда рад оказать помощь в области молниезащиты. Часто это кажется черной магией, хотя ею не является!

[ 150 ]

На следующее утро Лес Оуэн замкнул круг, соединив Найджела Уоллоса, эксперта из Хьюстона, с Ларри Уотсоном.

**От: Лес Оуэн, ВР Аляска**

Кому: Ларри Уотсон, ВР Сибирь

Тема: FW: Молниезащита

Получил следующий ответ по молниезащите. Предлагаю вам напрямую связаться с коллегами из Хьюстона Найджелом и Яном, если у вас возникнут вопросы.

Запрос, получивший начало в сибирском подразделении ВР, был направлен Лесу Оуэну в Аляске, а затем в Техас, где на него отреагировал мастер по молниеотводам. Затем он вернулся Оуэну, который перебросил его обратно в Сибирь. Переписка длиной в 15 700 миль. То, что произошло, не было чем-то выдающимся. Стандартный вопрос на повседневную тему был направлен через Леса Оуэна кому-то другому из ВР в другой части света. Успех нетворкинга в ВР был напрямую связан с одним человеком — Лесом Оуэном.

Оуэн выступал в роли *моста* — кого-то, кто благодаря собственной сети может объединять множество островов компании и помогать людям устанавливать контакты между собой. Его руководитель Энн Дринкуотер осознавала неоченимую роль Оуэна: «Лес лучше любого веб-сайта. Он всегда помогает другим людям установить связи. Он знает все, что на данный момент происходит в компании».

Коллаборативные компании практикуют сети — неформальные рабочие отношения между людьми, охватывающие официальные каналы сообщений. Если формальная организационная среда показывает, как работа разделена на части, то сети демонстрируют неформальную организацию — то, как люди работают вместе в текущий момент. Хорошие мосты вроде Оуэна являются ключевым фактором потрясающих сетей. В свою очередь, эффективные сети — признак рациональной коллаборации.

## Мифы о сетях

Все же сети — или неправильное их понимание — часто становятся препятствием для рациональной коллаборации. Всему виной туманность неточных суждений.

[151]

Чтобы лучше понять, как сети могут способствовать сотрудничеству, нужно развеять мифы.

## Нетворкинг — всегда хорошая идея

Не все подвергают сомнению практическую значимость нетворкинга. Еще меньше тех, кто говорит: «Ого, мне нужно реже пользоваться сетями». Но из-за уверенности в том, что нетворкинг — *обязательно* хорошая вещь, мы можем не заметить негативное влияние сетей. В исследовании отделов продаж в Sterling — консалтинговой компании, о которой я говорил в главе 2, — опытные команды, имевшие множество деловых контактов, заключали меньше сделок по конкурентным предложениям, чем остальные<sup>3</sup>. У них не было необходимости во взаимодействии, поскольку собственного опыта им казалось достаточно. Однако поддержание и использование этих отношений отвлекало их от подготовки коммерческих предложений.

## Чем больше, тем лучше

Многие полагают: чем больше у них контактов, тем лучше. Они ошибочно видят в человеке, знающем огромное число людей, нетворкера-волшебника. Эта точка зрения стара как мир<sup>4</sup>. В авторитетном исследовании «Переломный момент» Малкольм Гладуэлл характеризует далласского бизнесмена и музыкального продюсера Роджера Хоршоу как лучшего нетворкера: «Он хранил в своем компьютере список из 1600 имен и адресов, напротив каждой записи были описаны обстоятельства, при которых он встретил

[ 152 ]

человека»<sup>5</sup>. Роджер утверждал, что «первая и наиболее очевидная причина, по которой люди вроде Хоршоу считаются асами в налаживании связей, — то, что они «знают много людей»<sup>6</sup>.

При всем уважении к Гладуэллу стоит отметить, что подобная убежденность неуместна. Исследование показывает, что принцип «чем больше, тем лучше» необязательно помогает достичь лучших результатов, по крайней мере не тогда, когда речь заходит о бизнес-нетворкинге. Почему? Потому что он требует больших затрат. Нетворкинг отнимает время и силы. В моем исследовании Hewlett-Packard времен 1990-х (по тематике главы 3) показано, что отделам по разработке продукта, имевшим множество контактов, требовалось на 20% больше времени для завершения проекта по сравнению с теми, у кого контактов было не так много. Члены команд тратили время на взаимодействие друг с другом в ущерб собственной работе<sup>7</sup>. Чтобы сети были ценными, выгоды должны превышать издержки. Создав раздутую картотеку вроде Rolodex, вы негативно повлияете на результаты.

## **Успеха добиваются лишь социально одаренные**

Согласно общепринятому мнению, великие нетворкеры являются социально одаренными людьми. Они обаятельны, умело владеют навыками общения, являются экстравертами, хорошо выглядят и харизматичны. Они остроумно шутят, помогают людям чувствовать себя непринужденно и находятся в центре внимания на вечеринках. Они скорее Билл Клинтон, чем Эл Гор, Тони Блэр, а не Гордон Браун, Рональд Рейган, а не Боб Доул, Андре Агасси, а не Роджер Федерер.

Виви Нево именно таков. В статье *New York Times*, метко озаглавленной как «Медиаисточник энергии, о котором знают все и никто», 43-летний Нево показан как звезда нетворкинга в мире медиаинвестиций<sup>8</sup>. Выросший в Израиле и унаследовавший маленькое состояние, Нево переехал в Нью-Йорк и превратил скромную сумму в значительную путем грамотного

инвестирования в медиа- и интернет-компании в 1990-х. Невероятная способность к нетворкингу и обаяние помогли ему завязать отношения с нужными людьми и разобраться в инвестиционных возможностях. После помолвки с Чжан Цзыи, китайской актрисой, известной по фильму «Крадущийся тигр, затаившийся дракон»\*, Нево общался с миллиардерами и актерами в Хэмптонсе, отдыхал на яхте Руперта Мердока, присутствовал на свадьбе Мадонны и постоянно бывал у Боба Аллена в Сан-Валли, чтобы узнать всех из медиамира. Его обаяние подкупало. Боб Пэкер, инвестиционный банкир из Goldman Sachs, называл Нево «очень доброжелательным, прекрасным, надежным парнем». Ричард Парсонс, председатель и бывший CEO Time Warner, вспоминает, как он встретил Нево у утиноного пруда в Сан-Валли. «В типичной манере Виви Нево, — рассказывал Парсонс, — мы быстро стали лучшими друзьями». Когда Джон Торнтон, президент Goldman Sachs, выступил с презентацией по публичной эмиссии банка в Лос-Анджелесе в 1999 г., он сел в зале рядом с Нево. «Мы просто начали говорить и сразу нашли взаимопонимание», — говорил он.

Кто может оказаться у утиноного пруда в Сан-Валли или на презентации в Лос-Анджелесе и быстро установить крепкие отношения с председателем Time Warner или президентом Goldman Sachs? Пожалуй, немногие. Большинство из нас не похоже на Нево, и мы считаем, что отличный нетворкинг — удел социально одаренных.

Но реальность такова: на каждого Виви Нево приходится десятки заметных нетворкеров, не обладающих его гламурным обаянием.

Исследование показало, что личные качества, относящиеся к социальной одаренности (например, экстравертизм), никак не связаны со способностью к нетворкингу<sup>9</sup>. Хорошие нетворкеры встречаются повсюду независимо от того, экстраверты они или интроверты, замкнутые или общительные, неуверенные или развязные.

---

\* *Crouching Tiger, Hidden Dragon* (англ.). Фильм тайваньского кинорежиссера Энга Ли. Снят в 2000 г., стал самым кассовым неанглоязычным фильмом в истории американского проката. Премьера 16 мая 2000 г., в России — 19 апреля 2001 г. *Прим. ред.*

## Нетворкинг — это искусство

[ 154 ] Последний миф касается того, что нетворкинг считают искусством, а не наукой. Миф отражает точку зрения, что сети скрыты от глаз и, когда сотрудники работают вместе, возникают самостоятельно, а не создаются. В результате считается, что сети относятся к самой компании и не могут быть отслежены, измерены количественно и изменены.

Последние общественно-научные открытия изменили представления о сетях. Исследователи начинали измерять и анализировать сети в организациях подобно докторам, использующим рентген для выявления переломов. Новые карты сетей показывают прочные связи и пустоты. Это означает, что мы можем достаточно точно определить, что представляют собой сети и как их улучшить. Благодаря общественным наукам можно не только проанализировать сети, но и научиться более эффективно управлять ими<sup>10</sup>.

Теперь, когда мы имеем твердое научное обоснование, мифы о сетях должны уступить место реальным фактам. Нетворкинг в недостаточном объеме подрывает организацию, но то же самое происходит, когда нетворкинга слишком много. Люди начинают задыхаться, тратят слишком много времени на сети и отвлекаются от основной работы. Необходим ряд правил, учитывающих тот факт, что нужно ограничивать стихийный нетворкинг и вместо этого строить гибкие, ориентированные на результат сети. В действительности принципы сетей повторяют принципы рациональной коллаборации: цель нетворкинга — не сам нетворкинг, а улучшенные результаты.

## Определить возможности и затем использовать их

Лидер, стремящийся к рациональной коллаборации, должен в первую очередь понять, чем полезны сети. Исследование показывает, что основных преимуществ сетей две. Во-первых, они помогают определить возможности: профессионалы используют

существующие отношения для поиска ресурсов — технологий, идей, экспертов, партнера.

Во-вторых, сети помогают понимать, в чем ценность найденных ресурсов, и извлекать из этого выгоду.

[ 155 ]

Задача «определить и уловить» присутствует во всех отношениях в обществе. Подростку нужно определить, с кем ему хочется быть, и затем предложить встретиться. Выпускник колледжа должен сначала узнать о карьерных возможностях и после устроиться на работу. Предпринимателю необходимо найти потенциальных инвесторов, а затем убедить их выделить деньги. Инженер в первую очередь должен определить человека, который поможет в решении технической проблемы, и затем работать с ним и получить от него знания. Менеджеру необходимо найти эксперта в области маркетинга и после убедить его поделиться знанием.

Преимущества сетей снижают барьеры коллаборации. Сети хоть и в разной степени, но ослабляют все четыре барьера, описанные в главе 3.

- *Барьер «изобретено не здесь».* Определение возможностей порождает желание найти их. Если работники тратят большую часть времени на общение с коллегами внутри собственного отдела, они не увидят многих возможностей в других местах. Сети помогают в некоторой степени снизить это сопротивление, потому что, взаимодействуя с другими, стремишься быть более открытым к информации извне.
- *Барьер поиска.* Как только работники начинают стремиться к возможностям в других отделах, они эффективнее проводят поиск. Сети оказывают огромное влияние, помогая искать лучше.
- *Барьер накопительства.* Сети могут помочь в некоторой степени преодолеть данный барьер, так как люди начинают стремиться помогать знакомым.
- *Барьер передачи.* Хорошие сети могут снизить проблемы передачи. Доверительные отношения между коллегами помогают устранить трудности передачи сложных знаний, необходимых в работе.

## Шесть правил сетей

[156] Шесть правил сетей помогают людям определить возможности и уловить ценности (табл. 6.1). Первые четыре правила относятся к определению возможностей, оставшиеся два — к улавливанию ценности. Выполняя данные правила, люди развивают «достаточный» объем нетворкинга в противовес беспорядочным поездкам по миру.

Таблица 6.1. Шесть правил сетей помогают людям определить возможности и уловить ценности

Ключевая деятельность	Снижаемый барьер	Правила сетей	Эффект
Определить возможности	«Изобретено не здесь»	Правило № 1: строить сети снаружи, а не внутри	+
	Барьер поиска	Правило № 2: создавать разнообразие, а не объем Правило № 3: использовать мосты, а не знакомых людей Правило № 4: создавать слабые, а не прочные связи	+++
Создать ценность	Барьер накопительства	Правило № 5: не идти к цели в одиночку	+
	Барьер передачи	Правило № 6: переключитесь на прочные связи, не надейтесь на слабые	+++

+++ : Значительное воздействие.

+ : Хорошее воздействие.

## Правила определения возможностей

### Правило сети № 1: строить сети снаружи, а не внутри

[ 157 ]

Как говорилось в главе 3, некоторые работники стремятся общаться преимущественно с коллегами из своих отделов<sup>11</sup>. Компании, сотрудники которых строят сети внутри собственных отделов, заполняются обособленными сетями. Бизнес-единицы и производственные подразделения становятся островами, соединенными лишь отдельными мостами. Чтобы уменьшить эту тенденцию, необходимо применить первое и практически основополагающее правило сетей: создавать связи с другими отделами компании.

Вспомним европейскую медиакомпанию, о которой шла речь в главе 2. Имея головной офис в Лондоне, она выпускала газеты, журналы, видеоролики и книги в восьми странах — от Великобритании до Швеции и России<sup>12</sup>. Двести топ-менеджеров предложили ответить на вопрос, с подразделениями и бизнес-единицами из каких стран они взаимодействовали. Выяснилось, что преимущественно они общались в подразделениях своих стран и редко — между странами (за исключением регулярного общения с головным офисом). Таблица 6.2 показывает, что частота коммуникаций *внутри* стран (выделенные клетки) значительно превышает объем коммуникаций с другими странами.

Например, французская дочерняя компания практически ни с кем не взаимодействовала. Частота ее коммуникаций колебалась от нижнего значения 0,2 с Балтикой (фактически отсутствие взаимодействия) до значения 1,0 с английским головным офисом («один раз в месяц или реже»). Очевидно, что в этом случае топ-менеджерам, если они стремились к эффективной коллаборации между географическими подразделениями (это было целью компании), нужно было побудить к общению сотрудников из отделений, расположенных в разных странах.

Таблица 6.2. Сети между странами

[ 158 ]

Характер взаимодействия между топ-менеджерами из подразделений европейской медиакомпании, расположенных в разных странах. Цифры показывают частоту коммуникаций между страновыми отделениями по шкале от 0 (взаимодействие отсутствует) до 5 (ежедневное взаимодействие).

	Австрия	Балтика	Франция	Великобритания*	Россия	Испания	Швеция	Италия
Австрия	5,0							
Балтика	0,2	3,9						
Франция	0,6	0,2	2,8					
Великобритания*	1,9	1,0	1,0	4,1				
Россия	0,5	0,4	0,5	2,5	5,0			
Испания	0,4	0,2	0,5	1,5	0,5	4,3		
Швеция	0,4	0,4	0,4	2,2	1,3	0,4	3,9	
Италия	0,4	0,2	0,7	1,7	0,1	0,6	0,5	5,0

\* Головной офис.

Вопрос: как часто за последние шесть месяцев вы взаимодействовали с людьми из [страна]? Шкала: 0 — взаимодействие отсутствовало, 1 — один раз в месяц или реже, 2 — раз в две недели, 3 — раз в неделю, 4 — дважды в неделю, 5 — ежедневно. 150 из 200 менеджеров прошли опрос. Цифры показывают среднее значение ответов и отображены симметрично (например, среднее значение ответов на вопрос, как часто французские менеджеры взаимодействовали с австрийскими, и наоборот).

Если мы взглянем на связи между бизнес-единицами в той же медиакомпании, то увидим противоположную ситуацию. Эта сеть больше ориентирована на внешние связи. Как показывает табл. 6.3, люди из каждой бизнес-единицы по-прежнему много общаются друг с другом, но люди из некоторых отделов также поддерживают контакты с коллегами из других отделов. Например, сотрудники отдела онлайн-газет довольно часто — примерно раз в неделю — общаются с коллегами из отдела телевидения и кино.

Вооруженные полученными данными руководители могут точно определить очевидные пробелы (где людям необходимо строить сети снаружи) и понять, где пробелы допустимы (где нет необходимости взаимодействовать). Руководители могут

работать над установлением новых связей там, где необходимо  
 построить сети, более ориентированные на внешний мир.

[ 159 ]

Таблица 6.3. Сеть между бизнес-подразделениями

*Сетевые контакты между бизнес-единицами европейской медиакомпани. Цифры показывают частоту коммуникаций между бизнес-единицами по шкале от 0 (взаимодействие отсутствует) до 5 (ежедневное взаимодействие).*

	Газетное производство	Реклама в газетах	Бесплатные объявления	Онлайн-газеты	Издательская деятельность	Телевидение и кино
Газетное производство	3,8					
Реклама в газетах	3,1	3,7				
Бесплатные объявления	2,0	2,3	3,1			
Онлайн-газеты	3,2	3,1	2,4	4,0		
Издательская деятельность	2,1	2,5	2,0	2,8	4,2	
Телевидение и кино	2,6	2,7	1,5	3,0	1,9	3,8

Вопрос: как часто за последние шесть месяцев вы взаимодействовали с людьми из [бизнес-единица]? Шкала: 0 — взаимодействие отсутствовало, 1 — один раз в месяц или реже, 2 — раз в две недели, 3 — раз в неделю, 4 — дважды в неделю, 5 — ежедневно.

Данные также показывают, вовлечены ли люди в нерациональную коллаборацию — не взаимодействуют ли они слишком много. Если имеется много связей за пределами собственного отдела, но в своем отделе их мало, люди могут превратиться в «бабочек», находящихся постоянно в пути и на встречах с представителями разных отделов компании. Некоторые люди извлекают пользу из такой внешней ориентации. Но в один прекрасный момент все рухнет, они теряют связи и контакты внутри своего отдела и наносят ущерб собственной работе. Прекрасные нетворкеры — те, кто практикует Т-образный менеджмент, — стараются держать баланс.

## Правило сети № 2: не размер, а разнообразие

[ 160 ]

Исследование показало, что объем, то есть обширное число контактов, не имеет значения. Гораздо важнее разнообразие контактов, которые устанавливают с разными людьми, отделами, опытом, технологиями и точками зрения<sup>13</sup>.

Давайте рассмотрим Hewlett-Packard времен 1990-х. С тех пор как HP создала осциллятор, который использовался в фильме «Фантазия» кинокомпании Walt Disney, она разработала множество измерительных устройств (позже, в 1999 г., это направление стало обособленным бизнесом Agilent). К середине 1990-х в HP был создан сорок один отдел, и они функционировали в Калифорнии, Колорадо, Нью-Джерси, Германии, Франции, Японии и других местах. В отделах работали эксперты по различным измерительным технологиям, таким как цифровая обработка сигнала, кварцевые резонаторы и аналого-цифровое преобразование. В общей сложности, 22 технологии были разбросаны по 41 подразделению<sup>14</sup>.

Такая структура предоставляла широкие возможности: инженеры могли разрабатывать новые продукты путем комбинации разных технологий из разных бизнес-единиц. Например, в подразделении микроволновых приборов, которое находилось в Санта-Розе, проектная группа могла использовать связи с подразделением векторных анализаторов сигналов из Лейк-Стивенса. При этом оно получало технические знания в высокоскоростном цифровом проектировании. Такое взаимодействие обеспечивало 50% необходимого ПО и экономило восемь человеко-лет работы над проектом.

Когда я начал анализировать сеть между этими отделами для своей докторской диссертации в Стэнфордском университете, я мыслил так: отделы с самыми большими связями создают лучшие рекомбинации просто потому, что сотрудники знают больше людей. Поэтому я внес данные в компьютер и начал ждать статистического доказательства. Но оно не последовало. Моя гипотеза оказалась ошибочной — эффекта не было. Что

действительно имело значение, так это разнообразие: бизнес-единицы, имевшие через свои сети доступ к различным технологиям, работали эффективнее. Хитрость в том, чтобы не просто иметь много связей, а владеть нужными, то есть теми, которые дают доступ к разнообразным технологиям. Разнообразие сети вело к более быстрой и инновационной разработке продукта<sup>15</sup>.

[ 161 ]

Таблица 6.4. Объем и разнообразие сетей в двух бизнес-единицах НР

<b>Бизнес-единица</b>	<b>Объем сетей</b> (число связей с другими подразделениями, максимум — 40)	<b>Разнообразие сетей</b> (число <i>разных</i> технологий, к которым дают доступ эти контакты, максимум — 22)	<b>Соотношение</b> (число технологий / число связей — чем выше, тем лучше)
Эдмонтон, Канада	3	11	3,7
Мельбурн, Австралия	3	5	1,7

Данные были собраны для моей докторской диссертации в Стэнфордском университете в 1995 г., когда сектор электронной измерительной аппаратуры входил в НР (сейчас входит в Agilent). См.: Мортен Хансен «Интеграция знаний в организациях», неопубликованная докторская диссертация, Высшая школа бизнеса, Стэнфордский университет, 1996 г.

Различие между бизнес-единицами в Эдмонтоне и Мельбурне — хорошее подтверждение этой теории (см. табл. 6.4). Каждое подразделение имело связи только с тремя другими бизнес-единицами. В случае с подразделением в Эдмонтоне три связи давали доступ к 11 различным технологиям. В свою очередь, «слабое» подразделение в Мельбурне обладало доступом лишь к пяти различным технологиям. Обе бизнес-единицы имели одинаковый объем сетей (три контакта), но при этом различались по разнообразию технологий (11 против пяти).

Когда менеджеры работают над разнообразием сетей, в первую очередь им необходимо решить, какие факторы важны. Для инженеров из направления НР по разработке измерительных

приборов значимым фактором был доступ к разнообразным технологиям. Ниже представлен список факторов для рассмотрения:

[162]

- контакты с разным кругом людей (которые не связаны между группами)<sup>16</sup>;
- контакты с различными технологиями;
- контакты с различными экспертами;
- контакты с различными клиентами;
- контакты с различными потребительскими тенденциями;
- контакты с коллегами разного возраста (взрослыми и молодыми);
- контакты с коллегами с разным стажем (новичками и старожилками);
- контакты с коллегами разного пола;
- контакты с коллегами разных национальностей и этнической принадлежности;
- контакты с коллегами с разным стилем (теми, кто носит классический костюм, и теми, у кого ирокез);
- контакты с разными производственными участками;
- контакты с разными отделами продаж;
- контакты с разными страновыми отделениями.

Правило простое: при инвестициях в новые профессиональные отношения спрашивайте себя: «Какое новое качество несет в себе новый контакт?» Рациональная коллаборация подразумевает установление контактов, привносящих разнообразие в вашу сеть.

### **Правило сети № 3: строить слабые связи, а не прочные**

Когда я учился в школе в Осло, у меня был друг Арн, который, казалось, знал абсолютно всех. Учащиеся обычно проводили время примерно в пятнадцати молодежных компаниях, устраивали

вечеринки дома по пятницам, когда не было родителей. Каждую неделю проходило по две-три вечеринки, и хитрость в том, чтобы знать, кто и где собирается. Арн всегда знал. Я поражался. Оглядываясь назад, я понимаю: у него были слабые связи с соучениками. Он по чуть-чуть знал многих и общался с ними раз в две недели. Их нельзя было назвать ни близкими друзьями, ни незнакомцами. Поскольку связи были *слабыми* (нечастыми и не близкими в личном смысле), он мог поддерживать их в огромном количестве — может быть, 50 связей или около того.

[ 163 ]

На интуитивном уровне можно подумать, что близкие друзья — то есть наши *прочные связи* — помогут нам, потому что мы хорошо знаем их.

Однако исследование доказало, что слабые связи гораздо более полезны для нетворкинга, так как они формируют мосты в те миры, в которых мы не находимся<sup>17</sup>. Прочные связи, напротив, проявляются в мирах, которые мы уже знаем; хороший друг зачастую знает многих людей и вещей, тоже знакомых нам. Однако эти связи не самые лучшие, когда речь идет о поиске новой работы, идей, экспертов и знаний.

Слабые связи также хороши тем, что занимают мало времени. На разговор с кем-либо раз в месяц (слабая связь) уходит меньше времени, чем на разговор дважды в неделю (прочная связь). Люди могут поддерживать довольно много слабых связей и при этом не надоедать никому.

По этим причинам люди должны строить сети из слабых связей, особенно эффективных для определения возможностей. Так проще контактировать с людьми из разных групп и знать, как обстоят дела и кто может помочь. Например, в секторе электронной измерительной аппаратуры оборудования проектные группы с более слабыми связями тратили меньше времени на поиск полезных технологий. На получение технических данных группы с более прочными связями тратили столько-то времени, а у них уходила всего-навсего половина<sup>18</sup>.

## Правило сети № 4: использовать мосты, а не знакомых

[ 164 ]

При нетворкинге люди должны пользоваться мостами, и менеджерам необходимо развивать мосты в сетях своих компаний. Лес Оуэн из ВР как раз и есть мост. Мой друг Арн со всеми своими слабыми школьными связями тоже был мостом. Благодаря своим сетям мосты обладают уникальными возможностями помогать другим в поиске. Они перенаправляют запросы. Люди используют их не из-за *того*, что они знают, а из-за *тех*, кого они знают.

Большинство людей не становятся хорошими мостами (по правде говоря, некоторые люди — мосты, ведущие вникуда). Многие из нас спрашивают коллег, которых знают, которые находятся рядом, — тех, с которыми когда-то пересекались в коридоре («Привет, я интересуюсь молниезащитой для насосных станций. Возможно, ты знаешь кого-то, кто мог бы помочь?»). Мы спрашиваем коллег в офисе, руководителей, непосредственных подчиненных, близких коллег, ассистентов и друзей с работы. Проблема в том, что знакомые обычно так же бесполезны в плане поиска экспертов по вопросам молниезащиты для насосов, как и вы сами.

Исследование показало, что люди естественным образом стремятся к тем, кого знают и кто находится рядом. Мы искренне хотим влиться в круг тех, кто похож на нас — как говорится, рыбак рыбака видит издалека<sup>19</sup>.

Тяготение к знакомым распространяется и на процесс поиска. В одном исследовании 400 консультантов крупной консалтинговой компании спросили, кого они использовали бы в качестве моста для поиска эксперта в специфической области — трансфертном ценообразовании<sup>20</sup>. Руководители часто знали экспертов или по крайней мере определяли нужный мост, вроде Леса Оуэна. Но самое интересное началось, когда вопрос задали младшим сотрудникам. Казалось, они должны были назвать людей с хорошими связями или руководителя, потому что эти контакты, вероятно, наиболее полезны. Но нет. Они выбирали коллег из своего круга — младших сотрудников, в равной степени неспособных найти эксперта.

Хороший нетворкинг подразумевает знание реальных мостов и использование их. Что делает мосты эффективными? Возьмем Леса Оуэна. Он проработал в ВР 26 лет, в разных странах и на разных должностях. В итоге он построил широкую сеть, разбирался в различных темах — недостаточно хорошо, чтобы быть экспертом, но достаточно, чтобы знать экспертов. Чтобы определить мосты, нужно обратить внимание на людей с большим стажем, работавших в разных отделах компании и разбирающихся в широком спектре вопросов.

[ 165 ]

Лидерам, строящим мощные сети в компании, нужно убедиться, что у них достаточно сотрудников, выполняющих роль мостов. Наличие лишь нескольких связей между отделами компании характеризует хрупкую сеть, способную привести к коллапсу. Например, карта сети, составленная 200 топ-менеджерами описанной ранее европейской медиакомпаниями, показала наличие лишь нескольких мостов.

- Только семь менеджеров часто взаимодействовали между восемью страновыми отделениями компании.
- Лишь 12 менеджеров имели частые связи с шестью бизнес-направлениями.
- Лишь один человек имел частые связи между страновыми отделениями *и* бизнес-единицами.

Если кто-то уйдет из компании, мостов останется еще меньше. Безусловно, лидерам этой организации нужно создавать больше мостов. Для этого они должны, во-первых, выявить тех, кто мог бы быть хорошим мостом, — старших партнеров (в случае с консалтинговой компанией) или инженеров с большим стажем работы в разных странах (в случае с ВР).

Затем руководители должны удостовериться, что потенциальные мосты могут выполнять эту роль. В ВР руководитель Леса Оуэна Энн Дринкуотер убедила, что у него есть время на выполнение функций моста: «Когда мы договорились о распределении работ, я внимательно следила за тем, чтобы это не отнимало все его время»<sup>21</sup>. Лидеры могут также применять программы по ротации должностей между отделами своих компаний. Те, кто

работает в разных частях компании, часто становятся отличными мостами, потому что устанавливают хорошие контакты в каждом отделе, где работают<sup>22</sup>.

## Правила для улавливания ценности

### Правило сети № 5: не идти к цели в одиночку

Снежной морозной ночью, еще будучи старшеклассником, я подходил к одному дому в пригороде Осло, надеясь попасть на вечеринку. Мы с двумя друзьями узнали о ней от Арна, того самого приятеля с множеством слабых связей. Мне особенно не терпелось попасть внутрь, так как я знал, что там будет девушка, которая мне нравилась. Мы позвонили в дверь, и хозяин вечеринки открыл нам. К сожалению, мы не были знакомы лично, и он не пустил нас. Я упомянул имя Арна, но этого оказалось недостаточно (его еще не было на вечеринке, и он не мог нам помочь). В расстроенных чувствах мы ушли, не попав внутрь (девушку я так и не увидел). Мы успешно нашли дом, но потерпели неудачу в реализации возможности.

Что пошло не так? У нас не было сети друзей или авторитета, с помощью которого мы могли бы повлиять на ситуацию. Мы пошли в одиночку. Арн не упомянул нас заранее в разговоре с хозяином. Его не было на месте, и он не мог познакомить нас. Не было также кого-то, кто знал бы и меня, и хозяина — третьей стороны, способной повлиять на хозяина. Кроме того, Арн тоже не знал достаточно хорошо хозяина; в конце концов, он сам был слабо связан с ним. Это довольно глупый пример, однако он иллюстрирует важный принцип сетей: если вы считаете, что искомым объектом, определенным в поиске, вряд ли пойдет вам навстречу, нужно заранее заручиться поддержкой других для убеждения объекта.

Вам нужно *окружить объект* фигурами влияния — людьми, имеющими возможность воздействовать на объект по вашей просьбе<sup>23</sup>.

Малкольм Гладуэлл рассказывал, как Роджер Хоршоу получил права на переиздание мюзикла Джорджа Гершвина «Безумная девчонка». Мюзикл получил новое название «Без ума от тебя». Хоршоу не столкнулся с проблемами поиска, поскольку точно знал, к кому обратиться, — правами обладала Ли Гершвин. Но, как рассказывал Хоршоу, убедить ее передать права стало отдельной проблемой.

[ 167 ]

«Я обедал с Леопольдом Годовски, сыном Фрэнсис Гершвин, сестры Джорджа Гершвина... Они задали мне вопрос: “Почему мы должны передавать вам права на «Безумную девчонку»?” Тогда я начал вспоминать свои связи: “Ваша тетка, Эмили Пейли. Мы были у нее дома...” Я перебирал в памяти малейшие детали.

Затем мы все вместе отправились в Голливуд и побывали у Ли Гершвин. Я сказал: “Я так рад знакомству с вами. Я знал вашу сестру...” И затем упомянул свою подругу из Лос-Анджелеса... Милдред Нопф, супругу Эдвина Нопфа. Выяснилось, что Эдвин Нопф был близким другом Джорджа Гершвина. Я мельком сказал, что мы только что виделись с Милдред Нопф. Она воскликнула: “Так вы знакомы с ней? Почему мы не встретились раньше?” И после этого она тут же передала мне права.

Это было не просто швыряние именами — я сослался на общие связи. Милдред Нопф была общим связующим звеном, так как оказалась знакома и с Хоршоу, и с Ли Гершвин. Хоршоу сослался на связи с Эмили Пейли и Милдред Нопф, чтобы окружить Ли Гершвин общими контактами и оказать воздействие на нее»<sup>24</sup>.

Упоминание общих контактов — самая простая тактика окружения. Еще эффективнее заставить общие контакты работать на вас — если, скажем, Милдред Нопф побывала бы у Ли Гершвин и замолвила словечко за Роджера Хоршоу. В компании к объекту также привлечены руководители, которые могут заставить людей взаимодействовать: Джим говорит с боссом, босс

общается с боссом Джанет, и Джанет внезапно начинает стремиться к сотрудничеству с Джимом<sup>25</sup>.

[ 168 ]

Тактика окружения — часть общего комплекса тактики воздействия, которую менеджеры должны использовать, чтобы заручиться сотрудничеством других<sup>26</sup>. Работая внутри компании, также можно влиять на остальных, призывая к общему благу («Мы работаем на одну и ту же компанию») и ссылаясь на взаимность («Если поможешь мне, я помогу тебе»). Все методы помогут убедиться в необходимости сотрудничества тех, кто относится к разным подразделениям и формально вам неподвластен.

### **Правило сетей № 6: переключитесь на прочные связи, не надейтесь на слабые**

Сан Хо, инженер проекта по разработке программного обеспечения из калифорнийской компании по производству оборудования, не побоялся сообщить своему боссу, Говарду Чангу, имеющуюся информацию: «В общем, наша новая американская команда инженеров не желает больше работать с индийской. Они сообщили мне, что предпочитают работать с людьми из одного и того же места и не доверяют индийцам».

Говард Чанг сам недавно вступил в должность руководителя важного проекта по разработке ПО с условным названием «Щит»<sup>27</sup>. Инновационный проект предусматривал использование сложных технологий и требовал творческого подхода и навыков решения проблем. Над проектом работала виртуальная группа: одна группа инженеров базировалась в лаборатории компании в Калифорнии, другая — в Бангалоре.

Пораженный заявлением Хо Чанг провел общую встречу команды, но не услышал ничего нового. Один из инженеров так высказался о своих коллегах из Индии: «Они находятся в 9000 миль отсюда, и у нас 12-часовая разница во времени. Откровенно говоря, я не знаю, что у них на уме. Они могут прислать документ из 20 страниц, но я так занят, что не могу отвлечься и прочитать его».

Реальность поразила Чанга. В работе был огромный беспорядок. Группы из Лос-Анджелеса и Бангалора работали вместе над сложными технологиями, требовавшими множество взаимных контактов. Желая знать мнение другой стороны, Чанг быстро запрыгнул на самолет до Бангалора, чтобы встретиться с 13 инженерами проекта «Щит». Претензий было достаточно и у них.

[ 169 ]

Один разработчик жаловался: «Самое сложное в работе с американской командой — задержка в ответах. Отсутствие быстрых ответов и пояснительных данных усложняет взаимодействие». Чанг был возмущен плохими отношениями между индийской и американской командами. Сотрудничество не состоялось.

Как можно описать случившееся? Проектная группа сама загнала себя в классическую ловушку: незнакомые люди начинают работать вместе в виртуальной группе, находясь при этом в разных местах, и вскоре сталкиваются с коммуникативными проблемами<sup>28</sup>. Ухудшает ситуацию тот факт, что их работа была связана не с простыми вопросами, а со сложными, только зарождающимися технологиями. Работа включала в себя неявные знания — информацию, которую сложно выразить в устной и письменной форме. Как было отмечено в главе 3, слабые связи и сложные знания вызывают барьер передачи.

Команда «Щит» попала в такую ситуацию, которую я сравниваю с «коктейлем Молотова», взорвавшимся на своей территории, — смертельной комбинации незнания друг друга и обмена сложными данными<sup>29</sup>.

#### **«Коктейль Молотова» = Слабые связи × Сложные знания.**

Чтобы решить эту проблему, нужно создать прочные связи между членами команды:

#### **Упрощение передачи = Прочные связи × Сложные знания.**

В исследовании НР, которое я проводил в 1990-х, команды разработчиков продуктов, имевшие прочные связи, избегали взрыва «коктейля Молотова» и качественно передавали технологии<sup>30</sup>.

[ 170 ]

Дать сотрудникам возможность узнать друг друга, когда на это нет времени, кажется сложной задачей, но она легче, чем кажется. Я обнаружил, что посредством тимбилдинга незнакомые команды могут укрепить связи и добиться высоких результатов. Иногда я применяю эту тактику на курсах для руководителей, и результаты действительно поражают.

На одном из таких курсов в INSEAD во Франции 28 руководителей были объединены в пять команд. Их задачей было проанализировать важную рабочую проблему и дать рекомендации CEO и членам правления. На кону стояло многое. Мы намеренно перемешали команды так, чтобы в них входили люди из разных подразделений компаний, не знакомые друг с другом.

Затем для выработки прочных связей между ними мы отвезли команды в лес Фонтенбло в пригород Парижа — когда-то сам Наполеон охотился там на диких кабанов. В лесу командам предстояло выполнить задания, предполагающие совместную работу.

У одной команды было непростое начало. Когда я впервые встретил этих шестерых независимо настроенных руководителей, не знавших друг друга, то подумал: «Да уж, эта команда будет очень конфликтной». Это были шесть мини-Наполеонов, пытающихся работать сообща. Без сомнения, в лесу у них возникли проблемы. Хотя все задания полагалось выполнять в группе, каждый член команды пытался решить вопрос самостоятельно. После трехчасовой усердной работы коуч опросил их. Конфликты всплыли на поверхность, все кричали друг на друга: «Мне не нравится то, что ты все пытаешься сделать по-своему!» На следующий день команда работала с коучем: они обсуждали собственные стили и подходы к командной работе. И хотя они провели вместе лишь полтора дня, члены команды начали узнавать друг друга, обсуждать конфликтные моменты и договариваться о методе совместной работы. Так они обрели доверие друг друга.

Спустя два месяца я встретил эту команду во время совещания. Меня поразил профессионализм — небо и земля по сравнению с тем днем в лесу. В конце концов руководителям удалось создать культуру «одной группы». Один из них поделился со мной:

«Мы действительно стали командой, и все из-за работы, которую мы провели, чтобы узнать и понять друг друга».

Менеджеры должны действовать решительно, когда видят ситуацию со слабыми перекрестными связями и сложными знаниями. Им следует немедленно переключать команду на прочные связи, собирая перекрестную команду в начале работы над проектом на несколько дней в одном месте и создавая культуру «одной группы»<sup>31</sup>.

[ 171 ]

## Строить сети на уровне компании

Выполнение шести правил сетей позволит лидерам построить гибкие сети, благодаря которым люди будут эффективно работать и не тратить время впустую.

Подобные сети построены на принципе рациональной коллаборации. Правила помогут людям определить возможности и уловить ценность с помощью этих возможностей.

### **Гибкие сети = Определение возможностей × Создание ценностей.**

- Нацеленность на внешнюю среду.
- Разнообразие.
- Много слабых связей.
- Много мостов.
- Тактики окружения.
- Переключение на сильные связи.

Отдельные лица могут использовать эти правила и улучшать собственные сети. Но этого недостаточно. В этой книге говорится о налаживании сотрудничества в компаниях, а не только между отдельными людьми (см. табл. 6.5). Лидеры могут применить данные правила к своей компании, ответив на вопрос: «Насколько хорошо мы, будучи компанией, следуем этим правилам?» Нам помогут три шага.

## Создать карту сети

[172] Если высоко летящая птица взглянет на множество отношений между людьми в вашей компании, что она увидит? Перед ней возникнет карта островов с несколькими мостами между ними или же с большим числом отношений? Чтобы оценить общую панораму своих сетей, лидерам нужно в первую очередь создать карту сетей. Она включает в себя все неформальные отношения, охватывающие отделы. Вы можете выявить эти отношения с помощью опроса своих сотрудников<sup>32</sup>. Их ответы покажут, где перекрестных взаимодействий много, а где мало или нет совсем.

## Оценить сеть

Действуют ли шесть правил в отношении сетей вашей компании? Европейская медиакомпания не выполняла некоторые из этих правил. Рассмотрим, к примеру, правило № 1. В таблицах, представленных ранее в этой главе, содержалась информация, что между отделениями было установлено мало связей и между бизнес-единицами — лишь несколько хороших. Лидеры интуитивно догадывались об этом, и карта сетей подтвердила их опасения.

Таблица 6.5. Как правила распространяются на личные сети и сети на уровне компании

Принцип	Личные сети (связи с коллегами из других отделов)	Сети компании (связи между отделами)
1. Ориентироваться на внешнюю среду	Формируются связи с людьми из других отделов  Единица измерения: процент всех ваших связей с людьми из других отделов	Формируются связи между отделами  Единица измерения: количество пар отделов с хорошей взаимосвязью

Принцип	Личные сети (связи с коллегами из других отделов)	Сети компании (связи между отделами)
2. Строить разнообразие	<p>Формируются связи с разными людьми</p> <p>Единица измерения: количество разных идей, навыков, технологий, опыта, офисов и т. д., с которыми вы сталкиваетесь в своей сети</p>	<p>Формируются связи между разными отделами</p> <p>Единица измерения: количество разных отделов, идей, навыков, опыта и т. д., хорошо связанных между собой</p>
3. Создавать слабые связи	<p>Возникает большое число слабых связей</p> <p>Единица измерения: процент слабых связей в вашей сети</p>	<p>Люди начинают взаимодействовать при случае (необязательно часто)</p> <p>Единица измерения: процент слабых перекрестных связей</p>
4. Использовать мосты	<p>Определяются наилучшие мосты, которые используются для поиска</p> <p>Единица измерения: количество хороших мостов, которые вы знаете и используете</p>	<p>В разных частях компании появляются мосты</p> <p>Единица измерения: количество людей, выполняющих роль мостов в компании</p>
5. Использовать тактику окружения цели	<p>При необходимости обеспечивается поддержка других для убеждения целевого объекта</p> <p>Единица измерения: количество раз, когда вы успешно применили тактику окружения</p>	<p>Люди учатся использовать неформальное воздействие (окружение) между отделами</p> <p>Единица измерения: количество провалов при попытке выполнить перекрестную задачу</p>
6. Переключитесь на прочные связи	<p>При необходимости осуществляются инвестиции в крепкие связи</p> <p>Единица измерения: количество раз, когда вы заранее инвестируете в построение отношений в перекрестных командах</p>	<p>Осуществляются предварительные инвестиции в прочные связи</p> <p>Единица измерения: количество провалов, допущенных перекрестными командами из-за отсутствия прочных связей</p>

## Подготовьте оперативные меры

[174] Рациональная коллаборация подразумевает выявление слабых мест в сетях компании и разработку конкретных путей оптимизации. Если проблема состоит в недостатке связей между обособленными отделами, то наилучшим решением будет работа по разработке большего числа мостов (например, внедрение программы ротации должностей). Если проблема заключается в недостатке разнообразия, вам нужно свести вместе людей из разных отделов. Если же проблема — недостаток связей между техническими подразделениями, создайте сообщества по обмену практическим опытом в той или иной технической области и привлечите людей из разных частей компании.

Такой подход совсем не похож на проведение ежегодного собрания с целью помочь людям взаимодействовать. Бессистемный подход лишь увеличит ваши издержки и не позволит выявить реальные проблемы.

Управление сетями компаниями давно перестало быть искусством — теперь это наука: мы знаем, как возникают сети и как они могут помочь рациональной коллаборации. Сети вполне управляемы. Менеджеры могут собирать данные, анализировать их в соответствии с правилами сетей и разрабатывать пути усовершенствования. Лидеры, стремящиеся к рациональной коллаборации, отменяют бессмысленные встречи и ежегодные собрания по вопросам нетворкинга и переходят к использованию шести правил сетей.

## Глава 6: ключевые моменты

### Рычаг 3: строить гибкие сети

[ 175 ]

- Многие имеют неправильные представления о сетях, считая нетворкинг полезным в любой ситуации (в действительности он может и навредить); полагая, что большие сети лучше маленьких (так бывает не во всех случаях, поскольку нетворкинг отнимает время); думая, что только социально одаренные могут взаимодействовать эффективно (хорошие сети могут строить многие); считая нетворкинг искусством, а не наукой (его можно измерить). Эти представления несут в себе опасности: нетворкинг может выйти из-под контроля и свести результаты на нет.
- Неверные утверждения нужно заменить шестью правилами сетей, способствующими поддержанию дисциплины при нетворкинге и формированию гибких, нераздутых сетей. Правила дают результаты по двум направлениям: они помогают людям определить возможности за пределами собственных отделов и уловить ценность от использования этих возможностей.
- Шесть правил сетей особенно помогают снизить два барьера коллаборации — проблемы поиска и проблемы передачи. Также они помогают снизить барьер «изобретено не здесь» и барьер накопительства, пусть и в ограниченной степени.
- Четыре правила сетей способствуют определению возможностей: ориентироваться на внешнюю среду (не на внутреннюю), добиваться разнообразия (а не количества), строить слабые связи (а не прочные) и использовать мосты (а не знакомых).
- Два правила сетей помогают людям уловить ценность: приблизить целевой объект (коллегу, другой отдел), заручившись поддержкой тех, кто способен повлиять на него; переключиться на прочные связи, когда передача знаний между отделами включает неявную и сложную информацию.

- Лидеры должны отходить от таких способов обсуждения сетей компании, как ежегодные собрания, и проводить тщательный анализ сетей — создавать карту сетей, проводить их оценку и разрабатывать решения. Такой рациональный нетворкинг является отличительным признаком рациональной коллаборации.

# ЧАСТЬ III

## **Личный челлендж**



## Стать коллаборативным лидером

**31** августа 2004 г., за два месяца до президентских выборов в США, когда главными претендентами являлись Джордж Буш и Джон Керри, Арнольд Шварценеггер вышел на сцену «Мэдисон-сквер-гарден», чтобы выступить с речью на съезде Республиканской партии. Губернатор Калифорнии стал одним из самых выдающихся политических лидеров в истории США. Будучи семикратным победителем турнира по бодибилдингу «Мистер Олимпия», к 1980 г. Шварценеггер заново открыл себя в роли голливудской кинозвезды, произнеся со своим сильным австрийским акцентом знаменитые слова *Hasta la vista, baby* в фильмах «Терминатор», «Терминатор 2: Судный день» и «Терминатор 3: Восстание машин». Затем, когда в 2003 г. в Калифорнии проводились дополнительные выборы, Терминатор воспользовался возможностью и выдвинул свою кандидатуру от республиканцев. Он стал управлять восьмой по величине экономикой в мире.

На съезде Республиканской партии Шварценеггер наделал шуму. Аудитория пребывала в восторге, и он явно наслаждался новообретенной ролью. Все лето губернатор вел войну с оппонентами в Калифорнии. Одиноким героем боевика боролся с либеральными демократами, которые отказались принимать бюджет штата в размере \$103 млрд — скандальная новость для съезда. Стоя примерно перед 5000 делегатов, Шварценеггер дошел до кульминационного момента. Подняв указательный палец, он громко произнес: «Тем критикам, которые пессимистично настроены по отношению к нашей экономике, я скажу так:

не будьте девчонками!» Аудитория взорвалась ревом, люди стояли и размахивали плакатами с надписью «Арнольд!»<sup>1</sup>.

[180]

Неудивительно, что «девчонок» это высказывание привело в ярость. Демократ Джон Бартон, председатель Сената Калифорнии, был в гневе: «Я не знаю, что означает быть “девчонкой”. Это противоположность Шварценеггера в роли “качка”? Не могу представить себе, как “качок” и “девчонка” возьмутся за руки у Капитолия и споют Кумбаю»<sup>2</sup>. Обстановка в Сакраменто, столице штата Калифорнии, говорила о неготовности к коллаборации.

Как политическая ситуация Калифорнии дошла до такого плачевного состояния? После того как в ноябре 2003 г. Шварценеггер принес присягу главы штата, его высоко оценивали за совместную работу с демократами. Но это продолжалось недолго. В июне 2004 г. он столкнулся с нежеланием принять его бюджет, и это его разозлило. В середине июля Шварценеггер отменил переговоры и отправился в дорожное путешествие с целью привлечь жителей Калифорнии. Он обзывал демократов «девчонками» и призывал избирателей покончить с ними в «судный день» в ноябре: «Я хочу, чтобы вы пришли на голосование... Да, вы терминаторы!»<sup>3</sup> Во время встречи в ресторане Cheesecake Factory в Сан-Диего Шварценеггер «расставил руки, втянул голову в плечи и принял позу бодибилдера», воодушевляя толпу: «Мы здесь, чтобы раскатать вас!»<sup>4</sup>

Демократы открыли ответный огонь. «Мы не можем принять бюджет в Cheesecake Factory. Мы можем сделать это только здесь», — заявил Кевин Мюррей из нижней палаты Сената<sup>5</sup>. Джон Бартон добавлял: «Меня немного беспокоило то, знает ли Арнольд, кем он был избран — Богом или же губернатором?»<sup>6</sup>

К моменту выборов в ноябре 2004 г. демократы не были побеждены. Борьба между партиями приняла еще более неприятный оборот в течение следующего года. Шварценеггер предупредил, что, если демократы не согласятся на его программу, он объявит дополнительные выборы и представит свои предложения напрямую избирателям (законы Калифорнии позволяли сделать это). В итоге он поддержал четыре предложения для голосования в ноябре 2005 г.<sup>7</sup>

День выборов в ноябре 2005 г. был поистине судным днем. К этому времени избиратели действительно были терминаторами — в отношении предложений Шварценеггера. Отвернувшись

от губернатора, они полностью отклонили все его четыре проекта. Уровень популярности Шварценеггера резко упал с 60% в январе 2005 г. до 33% в сентябре 2005 г. Избирателям было ненавистно состояние войны.

[ 181 ]

Что оставалось делать Арнольду? Как и в «Терминаторе», он выступал в роли единственного супергероя, борющегося с врагами. Его авторитарный стиль и пылкая риторика разрушили атмосферу в Сакраменто. Одним из вариантов было продолжить следовать своему плану и вернуться с большим количеством «боеприпасов». Однако вместо этого Шварценеггер радикально пересмотрел свою позицию и сделал выбор в пользу сотрудничества с демократами. После поражения он заявил: «Я также понял, что нам нужно больше двухпартийной кооперации... Обещаю, что добьюсь ее»<sup>8</sup>. В январе он сообщил: «Я много думал о прошедшем годе и своих ошибках... Я признал свое поражение и получил урок»<sup>9</sup>.

The Economist писал: «Потерпевший поражение губернатор неожиданно извинился и перешел на сторону добра, словно перепрограммированный герой “Терминатора-2”»<sup>10</sup>. Так началась новая лидерская фаза коллаборации Шварценеггера. Чтобы перейти от разговоров к действиям, он заменил главу администрации с республиканскими взглядами на демократичную Сюзен Кеннеди.

Все, что ни делал Шварценеггер, принимало неожиданный оборот. Он всегда любил подымить хорошей сигарой, но, поскольку в административных зданиях курение запрещено, он построил во дворе офиса огромный шатер для курения, с креслами и атмосферой, располагающей к общению. Шатер стал отличным местом для укрепления отношений между бывшими «качком» и «девчонкой», а также двумя важнейшими представителями демократов — председателем Сената Доном Перата и спикером Фабианом Нуньесом. Wall Street Journal писал: «59-летний губернатор и 40-летний спикер часто общаются за сигарой в шатре для курения. На фоне непрекращающейся критики со стороны обеих партий они пытаются решить трудные вопросы, включая реформу в сфере здравоохранения»<sup>11</sup>. Однажды за сигарой спикер Нуньес упомянул когда-то предложенный закон, нацеленный на уменьшение выбросов парниковых газов: «Я сказал

губернатору: “Это то, что я хочу сделать”. Его глаза загорелись: “Я республиканец, но я республиканец из Голливуда!”»<sup>12</sup>

[ 182 ]

Дружеские отношения между Шварценеггером, Нуньесом и Перата помогли им найти точки соприкосновения. Например, они достигли согласия по увеличению минимальной оплаты труда калифорнийских рабочих. Ранее на предложение Шварценеггера по повышению минимальной оплаты до \$6,75 за час дважды накладывали вето. Многие республиканцы были против из-за рисков для малого бизнеса. Со стороны демократов рабочие требовали увеличения и автоматической индексации с учетом инфляции.

Чтобы не позволить узкополитическим интересам задавать тон работе, Шварценеггер и демократы сконцентрировались на серьезной цели — добиться разумной корректировки для рабочих Калифорнии. Пришлось пойти на некоторые компромиссы. Шварценеггер согласился на большее повышение оплаты — на \$1,25 в час больше, но настоял на отмене привязки к инфляции. Демократы получили желаемый рост, но им пришлось отказаться от индексации. Таким образом они вместе решили проблему.

Результаты были поразительные. В 2006 г. Шварценеггер подписал закон об увеличении минимального размера оплаты труда, направленный на сокращение выбросов парниковых газов, и вложил огромные средства на улучшение дорог, мостов и школ<sup>13</sup>. Согласно статье в одной из газет, тот год вошел в историю как «один из наиболее продуктивных в плане законодательных сессий за последние десятилетия»<sup>14</sup>. Этому способствовало не только развитие сотрудничества, но и подскочивший рейтинг популярности губернатора и демократов (рис. 7.1). Обе стороны остались довольны.

Как Арнольд Шварценеггер, так и другие лидеры могут менять свой стиль от автократичного до коллаборативного. Вы можете возразить: «Он всего лишь политик, а политики делают все необходимое, чтобы добиться своего. В действительности он не изменился». Да, мы не знаем, изменился ли Шварценеггер на самом деле. Если нагрянет бюджетный кризис, он может снова превратиться в Терминатора. Но обратите внимание на две вещи. Мы знаем, что он стремился к сотрудничеству в 2006 г., и это

признали даже его оппоненты. Также мы знаем, что сотрудничество привело к невероятным законодательным успехам, редким в политике Калифорнии. Неважно, был ли его коллаборативный стиль управления временным или постоянным. Он был, и это привело к отличным результатам.

[ 183 ]

Рис. 7.1. Падение и подъем губернатора Арнольда Шварценеггера

Процент жителей Калифорнии, давших положительную оценку



Источник: Калифорнийский институт публичной политики.

До настоящего момента в книге описывалось то, как лидеры могут культивировать взаимодействие между сотрудниками организации. Я предложил такие инструменты для лидера, как установка общей цели или создание системы управления человеческими ресурсами, содействующей T-образному менеджменту. Но одних инструментов недостаточно. Лидеры, внедряющие рациональную коллаборацию, подкрепляют слова делами — они сами служат примером коллаборативного лидерского стиля. В заключительной главе я смещаю акцент с организации на отдельного лидера, для которого личный челлендж заключается в изменении не столько подчиненных, сколько самих себя.

Три модели поведения определяют коллаборативный лидерский стиль: переоценка успеха, вовлечение остальных

[ 184 ]

и ответственность за свои поступки (табл. 7.1). Таблица 7.2 представляет инструмент оценки, который можно использовать для оценки себя или остальных<sup>15</sup>. Так как подобный лидерский стиль применим везде — будь то коммерческая, некоммерческая, правительственная или политическая организация, — заключительная глава в равной степени ориентирована на политических лидеров вроде Шварценеггера и на руководителей компаний.

## Переоценка успеха: от узких стремлений к серьезным целям

Когда в ноябре 2005 г. Арнольд Шварценеггер изменил лидерский стиль, одной из первых вещей, которую он сделал, была переоценка успеха. Когда он продвигал избирательные инициативы, успех четко определялся достижением *его* целей.

Таблица 7.1. Три модели поведения коллаборативного лидерского стиля

Модель поведения	Значение
Переоценка успеха: от узкой задачи к серьезным целям	Коллаборативные лидеры пересматривают успех и концентрируются на более серьезных целях, чем их собственные. Они ищут точки соприкосновения, находятся в поиске прагматичных решений и готовы идти на компромисс
Вовлечение остальных: от авторитарного к коллегиальному принятию решения	Коллаборативные лидеры привлекают других в процесс принятия решений и мыслят широко — они открыты альтернативным вариантам, различным точкам зрения, диалогу и работе с другими
Ответственность за решения: от обвинения к осознанию ответственности	Коллаборативные лидеры осознают свою ответственность и также хотят видеть ее у остальных

Таблица 7.2. Придерживаетесь ли вы коллаборативного лидерского стиля?

**Шаг 1.** Проведите небольшой субъективный опрос. Выберите тех, кого будете оценивать, — вас самих, начальника, подчиненного или кого-то другого. Оцените этого человека согласно его модели поведения и характеристикам. Выберите число от 1 (совсем нет) до 7 (в наибольшей степени), наилучшим образом описывающее данное лицо.

[ 185 ]

Модель поведения	Вопрос	Выберите от 1 до 7
<b>Переоценка успеха как достижения серьезных целей</b>	Ставит личные цели на второй план, а цели компании — на первый	
	Занят собственными вопросами в ущерб целям компании (выберите от 1 до 7, затем вычтите из 8 выбранное число и запишите полученный результат)*	8 — ваше число =
	Столкнувшись с ситуацией, когда люди не могут прийти к согласию, может помочь им взглянуть на ситуацию шире	
	Хорошо находит точки соприкосновения людей с разными целями и планами действий	
	A: итого (просуммируйте ответы по вопросам 1–4)	
<b>Вовлечение остальных</b>	С пониманием относится к людям с разными точками зрения	
	Приветствует открытую дискуссию и обсуждение вопросов на раннем этапе работы	
	Часто принимает решения самостоятельно или отклоняет решения команды (выберите от 1 до 7, затем вычтите из 8 выбранное число и запишите полученный результат)*	8 — ваше число =
	Думает «Как мне вовлечь людей?» вместо «Я скажу им, что делать»	
	B: итого (просуммируйте ответы по вопросам 5–8)	

[ 186 ]

Модель поведения	Вопрос	Выберите от 1 до 7
<b>Осознавать ответственность</b>	Берет ответственность за ошибки	
	Часто говорит фразы вроде: «Я несу ответственность»	
	Хочет видеть ответственность в остальных	
	Убеждается, что другие несут ответственность за свои действия	
	С: итог (просуммируйте ответы по вопросам 9–12)	
	Итого: (просуммируйте ответы по А, В и С)	

\* Вам нужно вычесть выбранные вами баллы в вопросах 2 и 7. Например, если ваш балл — 5, сделайте подсчет:  $8-5 = 3$ . Впишите 3 в колонку справа.

**Шаг 2.** Сравните ваши результаты с выборкой из 162 эффективных руководителей. Впишите показатели, чтобы сравнить их с результатами по выборке руководителей, входящих в 50% лучших сотрудников компании\*\*.

	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
Переоценка успеха	4–16	17–19	20	21–23	24–28
Вовлечение остальных	4–13	14–17	18	19–22	23–28
Ответственность	4–17	18–19	20	21–23	24–28
Итого	12–49	50–57	58	59–64	65–84
Значение	Неколлаборативный лидерский стиль	Довольно слабый коллаборативный стиль	Умеренный коллаборативный стиль	Довольно хороший коллаборативный стиль	Отличный коллаборативный стиль

Итого — сумма показателей переоценки успеха, вовлечения остальных и ответственности.

\*\* Обратите внимание, что это неслучайная выборка менеджеров компаний. 185 участников шести различных курсов для руководителей попросили выбрать одного руководителя, которого они знали достаточно хорошо, и оценить этого человека данным способом. 162 человека оценили выбранных ими людей как входящих в 50% лучших сотрудников компании. Это и стало основой данной выборки. В числе выбранных были старшие менеджеры крупных компаний: 15% — руководители бизнес-единиц, 26% — функциональные менеджеры, 48% — старшие руководители в различных сферах, 11% — остальные сотрудники. Выборка является высокопредвзятой в отношении гендерного различия (93% мужчин), средний возраст — 47 лет, средний стаж работы в их компании — 15 лет. 90% имеют диплом бакалавра или магистра.

[ 187 ]

Каждая инициатива означала войну против круга избирателей. Новый коллаборативный стиль Шварценеггера позволил ему отодвинуть на задний план собственные цели и сконцентрироваться на поиске общих точек соприкосновения с демократами.

Все лидеры сталкиваются с дилеммой Шварценеггера. Вы можете ставить свои собственные цели превыше всего или определить как успех достижение более серьезных целей<sup>16</sup>. Главы компаний могут определять успех как личные достижения — увеличение собственного вознаграждения, популярность и престиж на мировой арене. Либо они могут пересмотреть успех как достижение более крупных целей, чем свои собственные, — концентрация на деятельности компании и создание устойчивой организации, которая будет эффективно функционировать, когда они уйдут.

Если вы не занимаетесь розничной торговлей, вероятно, вы никогда не слышали о Роберте Ульрихе. Однако, скорее всего, вы знаете компанию, которую он возглавлял в течение 14 лет, — Target, розничную сеть в Миннеаполисе. Под его руководством с 1994 г. продажи Target выросли на 197% и достигли \$63 млрд в 2007 г. Цена акций выросла на 750% за тот же период<sup>17</sup>. Эти данные станут еще более впечатляющими, если знать, что их основным конкурентом была компания Wal-Mart.

Ульрих с юных лет занимался ретейлингом на Среднем Западе. С того момента, как он начал стажировку в отделе мерчандайзинга в универсаме Dayton в 1967 г., он буквально подсел на розничные продажи. Он быстро поднялся в рейтинге сотрудников в Dayton Hudson (впоследствии Target) и в конечном счете стал

СЕО в 1994 г. Известный своими посиделками с друзьями с банкой Coors Lite и игрой в покер, Ульрих проявлял скрытность<sup>18</sup>.

[188]

Главный человек компании любил оставаться в тени. Кстати, центральный офис находился в Миннеаполисе, вдали от крупных СМИ Нью-Йорка и Лондона. Ульрих делал все, чтобы оставаться затворником. Лишь в марте 2008 г., когда Fortune посвятил номер Target, он вышел на свет, но кто на самом деле украсил обложку — Ульрих или Ульрих как представитель компании? Необычный факт для компании такого размера. В 2003 г. Ульрих появился на ежегодном собрании акционеров Target, сделал несколько замечаний и исчез за кулисами, не ответив ни на один вопрос. После выступления группа акционеров присудила ему шуточную награду «За худшее поведение на ежегодном собрании»<sup>19</sup>. Он никак не отреагировал на это. Ульрих не поддерживал культ личности в компании: дважды в месяц он прогуливался по своим магазинам, и часто сотрудники не узнавали его. Один из бывших руководителей Target дал ему прозвище «молчаливый Сэм Уолтон», ссылаясь на знаменитого CEO Wal-Mart<sup>20</sup>.

Если лидер стесняется публичности, это само по себе не значит, что он ставит на первый план интересы компании. Но в случае с Ульрихом эти два качества связаны между собой. В 1993 г., когда коллеги голосовали за него в премии «Дискаунтер года», Ульрих сказал журналисту: «Я люблю эту работу, я люблю свою компанию. Мои личные цели тесно связаны с Target»<sup>21</sup>. Энн Малкахи, CEO Xerox и член правления Target, была с давних пор знакома с Ульрихом. Описывая его и его избранного преемника, она отмечала: «Их амбиции прочно связаны с компанией, а не с их собственными целями». В 2008 г. репортер Fortune совершил ошибку, уделив слишком много внимания персоналиям, и спросил Ульриха, чем преемник отличается от него. Позже журналист так описывал произошедшее: «В комнате воцарилась тишина, губы Ульриха сжались. Он скрестил руки на груди. Он сказал: “Речь не обо мне. — Неловкая пауза. — Мы все немного нервничали, когда говорим слишком много [о себе]”»<sup>22</sup>.

Пожалуй, наиболее красноречивый показатель — отношение Ульриха к мысли, насколько сильно компания зависит от него. В конце концов, разве это не лучший показатель собственной

гениальности, если после ухода лидера компания начинает работать хуже?

«Я знаю, что некоторые люди придерживаются ложной идеи, что они не смогут работать без меня, — говорил Ульрих. — Но это было бы худшим наследием после ухода любого руководителя». Для Ульриха все заключалось в компании и не было связано с ним самим.

[ 189 ]

Арнольд Шварценеггер и Роберт Ульрих — два примера лидеров, которые смогли выйти за пределы узких стремлений и сфокусироваться на более серьезных целях.

## **Ставить личные цели и интересы на второй план**

Коллаборативный лидер способен отодвинуть на второй план личные цели в угоду более широким целям организации<sup>23</sup>. Конечно, во многих случаях конфликт между собственными интересами и интересами компании не возникает. Но иногда интересы расходятся. В таких ситуациях коллаборативные лидеры следуют четкому правилу — отдавать приоритет более широким целям.

## **Побуждать других выходить за рамки собственных целей**

Коллаборативные лидеры пытаются добиться взаимопонимания между людьми с разными целями и вопросами. Шварценеггер, Нуньес и Перата использовали такую модель поведения в 2006 г. Полезными будут некоторые инструменты, которые я описывал ранее в этой книге, — например, постановка объединяющей цели, но прежде всего лидер должен стремиться найти точки соприкосновения с остальными.

Переоценка успеха — первый этап на пути к коллаборативному лидерскому стилю. Но одного этого недостаточно.

Коллаборативным лидерам также нужно вовлечь остальных для выработки решений по достижению более широких целей.

[ 190 ]

### **Вовлечение остальных: от автократичного до коллегиального принятия решений**

18 октября 1962 г. в 21:00 Роберт Кеннеди сел на переднее сиденье машины вместе с директором ЦРУ, председателем комитета начальников штабов и водителем.

Еще шестеро пассажиров разместились сзади. Плотная набитая машина тайно поспешила прочь от Государственного департамента, направляясь в Белый дом, где их ожидал президент Джон Кеннеди<sup>24</sup>.

Тремя днями ранее президент узнал, что Советский Союз размещает ядерные ракеты на Кубе — те самые ракеты, которые «в течение пары минут после запуска» могут убить 80 миллионов американцев<sup>25</sup>. Президент немедленно попросил своего брата Роберта Кеннеди, генерального прокурора, поспешить в Белый дом, где старшие члены его команды спешно организовали собрание. Военные командиры США не дрогнули. Роберт Кеннеди вспоминал: «Члены комитета начальников штабов были единодушны в необходимости немедленного военного вмешательства»<sup>26</sup>. Это подразумевало мощный воздушный удар для уничтожения ядерных ракет. Затем кто-то предложил альтернативу — морскую блокаду, в которой военные корабли США окружают Кубу и не дают вторгнуться советским кораблям. Но генералы не купились на это. «У нас нет другого выбора, кроме как прямое военное вмешательство», — резко заявил генерал Кертис Лемей<sup>27</sup>.

Джон Кеннеди был в безысходном положении. Однако он решил не принимать поспешных решений и попросил своего брата возглавить всестороннюю дискуссию, где можно было бы рассмотреть все точки зрения. Президент не хотел вновь потерпеть фиаско, как произошло в заливе Кочинос, когда члены правительства поддержали необдуманную спецоперацию смещения с поста Фиделя Кастро. Когда более полутора тысяч кубинских

борцов за свободу высадились на берегах Кубы, они были быстро убиты или захвачены в плен. Историк Артур Шлезингер, принимавший участие в том обсуждении, позже написал: «Наши встречи проходили в любопытной атмосфере притворного консенсуса... никто не высказался против»<sup>28</sup>.

[ 191 ]

Президент Кеннеди ввел четыре изменения в процесс принятия решений его командой<sup>29</sup>. Во-первых, он требовал, чтобы каждый участник действовал как «скептически настроенный специалист», концентрируясь на проблеме в целом, а не рассматривая ее с позиции своего департамента. Во-вторых, чтобы стимулировать свободную дискуссию, Кеннеди хотел проводить встречи в неформальной обстановке, без формального плана собрания и протокола. В-третьих, предложил ввести подгруппы: команда должна быть разбита на группы, работавшие над альтернативами, и затем вновь объединена.

В-четвертых, он хотел, чтобы некоторые встречи проводились без присутствия лидера — его самого. Так он хотел избежать ситуации, когда все просто соглашается с его идеями. Результатом стал коллегиальный подход, который теперь может быть использован в подобных кризисных ситуациях.

В последующие дни Кубинского ракетного кризиса группа из более чем десяти человек собралась в скромном офисе Госдепартамента и тайно съездила в Белый дом. Неформальность, сопровождавшая встречи, была причиной честной откровенной дискуссии. «Во время всех обсуждений мы разговаривали на равных», — вспоминал Роберт Кеннеди о группе, в которую входили госсекретарь Дин Раск, министр обороны Роберт Макнамара, директор ЦРУ Джон Маккоун и генерал Максвелл Тейлор (президент объединенного комитета начальников штабов). «Служебное положение не имело значения, и фактически у нас даже не было председателя, — вспоминал Роберт Кеннеди. — Мы могли вести себя раскованно и общаться без ограничений. Каждый в равной степени мог высказать свое мнение и быть выслушанным»<sup>30</sup>. Президент не посещал эти собрания. «Мне казалось, что без президента в одной комнате вероятность пойти на компромисс была меньше, — добавлял Роберт Кеннеди. — Был риск, что, выразив свое мнение и взгляды, он заставит других согласиться с ним»<sup>31</sup>.

[ 192 ]

На третью ночь группа пришла к единому решению — необходима блокада. Будучи готовыми вовлечь в обсуждение президента, они погрузились в одну машину и отправились в Белый дом<sup>32</sup>. Но в ходе дискуссии после уточняющих вопросов президента мнения начали меняться. Кто-то выступал за воздушную атаку, кто-то придерживался блокады.

На следующее утро, снова собравшись в Госдепартаменте, группа разделилась на подгруппы. Одна разрабатывала аргументы за воздушное нападение. Другая делала то же самое по блокаде. Затем подгруппы обменялись наработками, проанализировали их и увидели ошибки. После этого подгруппы получили документы обратно, ответили на критику и задали друг другу вопросы. Таким образом, стало возможно понять большинство плюсов и минусов.

Спустя два дня группа показала президенту две разработанные концепции. Джон Кеннеди выбрал блокаду вместо воздушного нападения. ВМС США незамедлительно отправили 180 судов в Карибское море. Также были отправлены бомбардировщики В-52, загруженные ядерным оружием. Как только один бомбардировщик приземлялся, другой тут же взлетал. Президент готовился к выступлению перед нацией в понедельник в 19:00.

За час до выступления госсекретарь США Дин Раск связался с послом СССР Анатолием Добрыниным и рассказал ему о блокаде, чем чрезвычайно потряс посла.

Это сработало! Через неделю, 29 октября, глава СССР Никита Хрущев объявил о выводе ядерных ракет с Кубы.

Президент Кеннеди выбрал коллегиальный подход принятия решений, вовлекающий широкую группу лиц. По большому счету лидеры, которые, как и Кеннеди, практикуют подобный подход, сохраняют объективность, следуя трем практикам.

## Открытость людям

Лидеры-объединители приглашают разных людей принять участие в процессе принятия решений. Противоположностью будет односторонний подход — принимать решения в одиночку, мало заботясь о мнениях других людей. Быть открытым для чужих мнений может быть непросто, особенно из-за того, что это противоречит естественному стремлению вмешаться, взять на себя руководство и принять решение. Кевин Шерер, CEO Amgen, крупной биотехнологической компании в Лос-Анджелесе, следит за тем, чтобы не допустить такой ситуации. «Когда я захожу в “режим субмарины” — так я называю глубокий анализ проблемы, — я склонен думать, что смогу решить ее сам, — признает Шерер. — Возникает риск проигнорировать совет экспертов и закончить на этом переговоры. Мне приходилось расплачиваться за это, например после продвижения продукта, который, по мнению других, не имел коммерческого потенциала»<sup>33</sup>.

[ 193 ]

## Открытость альтернативам

Лидеры-объединители серьезно относятся к разным точкам зрения. Они внимательно слушают, пытаются понять, что и почему думают остальные. Это требует чуткости — представить себя на месте остальных и увидеть ситуацию их глазами. Подобное редко встречается среди руководителей. Нью-йоркский обозреватель Дэвид Брукс выделил тогдашнего кандидата в президенты Барака Обаму как человека, способного на это: «Он по-прежнему сохраняет умение, редко встречаемое в президентах, входить в чье-то положение и понимать мотивы действий своих соперников»<sup>34</sup>.

Такие лидеры задают вопросы, вместо того чтобы все время говорить. Алан Лафли, CEO Procter & Gamble, соответствовал этому стандарту. Джеффри Иммельт, CEO General Electric, характеризовал Лафли как «великолепного слушателя, впитывающего словно губка»<sup>35</sup>. Лафли также специально выделил пространства для

[ 194 ]

общения. Став CEO, он переставил мебель в конференц-зале: прямоугольный стол был заменен на круглый, чтобы место для CEO во главе отсутствовало. Во время еженедельных собраний высшего руководства каждый мог сидеть там, где захочет. «На подобных встречах постороннему человеку было сложно определить CEO, — отмечал Роберт Бернер из BusinessWeek. — Он периодически вступал в дискуссию, но большую часть времени руководители говорили так же много друг с другом, как и с Лафли».

### Открытость обсуждению

Лидеры-объединители приветствуют обсуждение и гарантируют безопасность тем, кто высказывает свое мнение. Профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон называет это «психологической безопасностью»: лидерам нужно вести себя так, чтобы люди могли спокойно высказываться, не опасаясь последствий<sup>36</sup>. Лидеры, хвалящие разные и противоположные идеи (даже если они не были приняты), помогают создать чувство безопасности.

Одна из опасностей коллегиального подхода к принятию решений состоит в том, что лидеры могут бесконечно обсуждать проблему, не принимая решений и не продвигаясь вперед. Чтобы устранить этот риск, коллаборативным лидерам также нужно быть убедительными. Они принимают конечное решение. Этот подход — не то же самое, что процесс достижения консенсуса, когда каждый должен согласиться. Способность объединить означает то, что все участвуют в разработке альтернатив, предоставлении информации и обсуждении. Но на этом и все.

Комбинация способностей объединять и убеждать делает коллаборативное лидерство мощным. Лучшее всего это продемонстрировал Джон Кеннеди, выступивший в телешоу 22 октября 1961 г. и обратившийся к нации. Он принял окончательное решение.

Коллаборативные лидеры, придерживающиеся объединяющего стиля, принимают лучшие решения и эффективнее

взаимодействуют. Такой стиль гарантирует, что альтернативные предложения будут рассмотрены, а недостатки идей — обнаружены. Что касается автократичных лидеров, они, напротив, рискуют столкнуться с заведомо ошибочной предвзятостью. Вовлечение остальных также ведет к эффективной поддержке: участники процесса принятия решений работают усерднее и проявляют *большую* целеустремленность в выполнении<sup>37</sup>.

[ 195 ]

Подразумевается, что в процессе принятия решений участвует несколько людей<sup>38</sup>. Но тогда возникает вопрос: если вовлечены многие, кто несет ответственность?

## **Нести ответственность: от обвинения к осознанию ответственности**

Вечером 13 марта 1964 г. в Нью-Йорке психопат по имени Уинстон Мозли незаметно подкрался к 28-летней девушке Китти Дженовезе и дважды ударил ее ножом в спину. До этого Дженовезе припарковала машину и собиралась идти после рабочего дня к дому в одном из районов Квинса. До дома было всего 100 футов. Ее крики «О боже, он зарезал меня! Помогите!» донеслись до соседей. Один из них крикнул издали: «Отпусти девушку!» После этого Мозли скрылся с места преступления. Серьезно раненная Дженовезе, пошатываясь, побрела в сторону дома. Никто не вышел помочь. Мозли вернулся и обнаружил Дженовезе, лежащую без сознания в коридоре здания. Он еще несколько раз ударил ее ножом, изнасиловал, украл около \$49 и скрылся. Когда прибыла полиция, было уже слишком поздно: девушка умерла в скорой по дороге в клинику<sup>39</sup>.

Спустя две недели после случившегося The New York Times опубликовала статью с заголовком «38 свидетелей убийства не позвонили в полицию». Равнодушие и бесчувственность вызвали гнев общественности. Хотя издание и преувеличило число свидетелей, все-таки полиция выяснила, что их было более десяти. Скандальное убийство привело к многочисленной самокритике и ряду исследований тревожного феномена, получившего

название «эффект постороннего»: человек, находясь в группе других людей, зачастую не предлагает помощь<sup>40</sup>.

[196]

В совсем другой обстановке, во время проведения профессором Массачусетского университета безопасного эксперимента, Карла и его одноклассников попросили выполнить простое задание — как можно сильнее потянуть веревку<sup>41</sup>. Перед началом эксперимента Карл подошел к веревке, обхватил ее руками, принял устойчивую позицию и вдохнул поглубже. Он потянул веревку так, что его лицо покраснело. Прибор измерил его усилия — серьезные 130 фунтов (59 кг), средний результат среди всех участников эксперимента. Во второй раз Карл тянул веревку вместе с Адамом (в паре), затем с еще двумя студентами и в конце в группе из шести человек.

Упражнение с веревкой относится к тем действиям, в которых усилия людей должны просто суммироваться. Если Карл потянул на 59 кг, а Адам на 41 кг, их команда должна получить результат в 100 кг<sup>42</sup>. Но произошло что-то странное — результаты ухудшились! Вместе Карл и Адам не потянули на 100 кг: при совместной работе результат был равен лишь 91 килограмму. Это 91% от суммы их личных результатов. Когда Карл тянул веревку вместе с двумя одноклассниками, результат упал до 82%. Но самое серьезное снижение результата произошло у команды из шести человек: они набрали ничтожные 78% суммы индивидуальных результатов. Исследование выявило тенденцию *социальной лени*. Люди стремятся прилагать меньше усилий, если находятся в группе<sup>43</sup>.

Эффект постороннего и тенденция к социальной лени свидетельствуют о серьезной проблеме коллективной работы: когда люди могут спрятаться за кем-то, они зачастую так и делают. Те, кто работает в командах, могут ничего не делать и оставаться незамеченными, так как оценивается не личный результат, а групповой. Кто из нас не работал в группе, где некоторые не выполняли свои обязанности?

Противоядием от этого недуга может быть третья модель поведения в коллаборативном лидерстве — высокая степень личной ответственности. Конечно, ответственность — важный элемент в любых системах управления, но она приобретает особое

значение в коллаборативных организациях из-за тенденции прятаться за коллективом.

Коллаборативные лидеры, которые берут на себя ответственность, делают это двумя способами. [197]

## **Нести личную ответственность**

Коллаборативные лидеры несут личную ответственность, хотя коллаборативная работа зачастую ведет к разделению ответственности. Яркий пример — Карлос Гон, много путешествующий по миру и владеющий французским, английским, португальским, итальянским и испанским языками. В апреле 1999 г. он возглавил Nissan. Компания была на грани катастрофы. Когда он прибыл в Японию и проанализировал деятельность организации, то обнаружил культуру, не подразумевавшую ответственности: «Если компания терпела неудачу, в этом всегда был виноват кто-то другой. Отдел продаж обвинял отдел планирования производства, отдел планирования производства — отдел инжиниринга, отдел инжиниринга — отдел финансов. Подразделение Токио обвиняло европейское подразделение, в свою очередь, европейское подразделение винило подразделение Токио»<sup>44</sup>.

Чтобы разрушить культуру взаимообвинения, Гон взял ответственность на себя. 18 октября 1999 г., накануне Токийского автосалона, Гон представил прессе свой знаменитый план возрождения Nissan, а также транслировал запись своего выступления всем сотрудникам компании<sup>45</sup>. Затем он сделал нечто необычное: «Представляя свой план, я также заявил, что, если нам не удастся выполнить все поставленные обязательства, я и моя команда сразу же уволимся»<sup>46</sup>. К этим обязательствам относились три предельно ясные цели: восстановить прибыльность к 2000 г., увеличить операционную маржу более чем на 4,5% к 2002 г. и снизить задолженность до менее чем \$5,8 млрд к 2002 г. Такова была его формулировка: «Не судите меня по красивым речам. Судите по моим результатам. Будьте очень циничными. Будьте категоричными. Изучите прибыль, размер задолженности, долю рынка,

[ 198 ]

популярность автомобилей. И только затем оценивайте меня»<sup>47</sup>. Это очень четкая формулировка. Никакого увеливания. Никакой расплывчатости, которой можно было бы хитро воспользоваться в случае неудачи. Вместо этого он стоял у всех на виду, будто обнаженный. Только три жестких показателя, которых нужно было достичь за три года и которые каждый мог отслеживать и оценивать.

## **Добиться принятия ответственности остальными**

Коллаборативные лидеры также требуют от остальных ответственности. В конце концов, в коллаборативную работу вовлекаются разные люди и каждый несет ответственность за свое дело. Такой подход полностью отличается от подхода по обвинению остальных. Согласитесь, между фразами «Мы все несем ответственность» и «Это их ошибка» заметна разница.

Это было второй значимой частью подхода Гога: он заявил, что все члены правления должны будут уйти в отставку вместе с ним, если цели не будут достигнуты<sup>48</sup>. Он заставил каждого в компании нести ответственность: «Я дал понять, что каждая цифра должна быть тщательно проверена. Я не принимал отчеты, которые не были полностью ясными и достоверными, и я ожидал от людей ответственности за каждое сделанное высказывание или заявление»<sup>49</sup>.

Здесь мы столкнулись с необычной бизнес-ситуацией: CEO компании публично заявил, что он и все члены правления уйдут в отставку, если они не достигнут трех прозрачных и измеримых целей. Это и означает нести ответственность самому и требовать ответственности от других

31 марта 2002 г. Гон мог облегченно вздохнуть после того, как объявил о рекордных прибылях компании: «Мы выполнили цели, поставленные в Плане возрождения Nissan, на год раньше»<sup>50</sup>.

Коллаборативные лидеры, несущие ответственность и требующие того же от остальных, выполняют некоторые ключевые практические действия. Как и Гон, они формулируют объект

ответственности — цель или вид деятельности. Вы не справитесь, если не знаете, за что отвечаете. Затем они берут на себя ответственность за ошибки и плохие результаты независимо от обстоятельств и того, кто испортил коллаборативный эффект.

[ 199 ]

## Разрушить личные барьеры

Если коллаборативный лидерский стиль настолько действен, почему мы встречаем его нечасто? Контрольные данные, которые мы с коллегой Роджером Леманом собрали по 162 наиболее эффективным менеджерам, показывают, что лишь 16% набрали высокие баллы по применению всех трех моделей поведения коллаборативного стиля. Вот что показывают данные:

- 39% набрали высокий балл по переоценке целей («высокий» означает больше чем 5 по шкале от 1–7, табл. 7.2);
- 25% набрали высокий балл по вовлечению остальных;
- 40% получили высокий балл по принятию ответственности;
- Лишь 16% получили высокий балл по переоценке успеха, вовлечению остальных и принятию ответственности.

Почему коллаборативный лидерский стиль встречается редко? Лидеры часто обвиняют систему. Политики — единственные действующие лица в коррумпированной системе, содействующей особо влиятельным кругам. Руководители компаний награждаются прежде всего за личные результаты, и у них нет стимулов для начала коллаборации. Кое-что из сказанного верно. Но лидерам часто препятствует другой барьер — они сами. Высокие *личные барьеры* могут мешать лидерам перейти к коллаборативному лидерскому стилю. Сформировать его — значит выявить подобные барьеры и преодолеть их.

В нашем исследовании мы выявили пять серьезных личных барьеров (табл. 7.3)<sup>51</sup>. Вы можете оценить самого себя или кого-то другого, выполнив небольшое задание, представленное на табл. 7.4.

[ 200 ]

Жажда власти. Лидеры, стремящиеся к власти, желающие, чтобы остальные зависели от них, добиваются менее эффективных результатов, преодолевая узость собственных задач и считая, что достигнуты более значительные цели, чем на самом деле<sup>52</sup>. Интуиция подсказывает: отказ от собственных задач в угоду более серьезным целям может восприниматься как отказ от власти.

Таблица 7.3. Как пять личных барьеров блокируют коллаборативный лидерский стиль

Эта таблица показывает, какие личностные факторы препятствуют трем моделям коллаборативного поведения. Например, жажда власти оказывает серьезный негативный эффект на способность лидера переоценить успех: чем больше лидер стремится к власти, тем меньше вероятность его выхода за пределы личных задач и концентрации на крупных целях.

Барьер	Переоценка успеха	Способность объединять	Способность нести ответственность
Жажда власти	Наибольшее негативное воздействие	Негативное воздействие	Незначительное негативное воздействие
Высокомерность	Негативное воздействие	Наибольшее негативное воздействие	Воздействие отсутствует
Оборонительный рефлекс	Серьезное негативное воздействие	Серьезное негативное воздействие	Наибольшее негативное воздействие
Страх	Незначительное негативное воздействие	Незначительное негативное воздействие	Воздействие отсутствует
Эгоизм	Незначительное негативное воздействие	Незначительное негативное воздействие	Воздействие отсутствует

Данные: это выводы статистического анализа выборки из 185 менеджеров. Использовались методы корреляционного и регрессивного анализа.

**Таблица 7.4. Препятствуют ли личные барьеры  
вашему коллаборативному лидерскому стилю?**

[ 201 ]

Оцените себя или кого-то другого на наличие пяти личных барьеров, затрудняющих развитие коллаборативного лидерского стиля.

Оцените человека согласно его модели поведения и характеристикам. Используйте следующую шкалу:

1 — совсем нет;

4 — отчасти;

7 — в значительной степени.

<b>Утверждение</b>	<b>Впишите значение от 1 до 7</b>
1. Хочет, чтобы остальные зависели от него/нее	
2. Власть является самоцелью	
3. Часто использует фразу «Я знаю лучше»	
4. Считает себя умнее окружающих	
5. Тяжело переносит критику	
6. Думает, что проблемы находятся за пределами его/ее деятельности	
7. Боится поражений	
8. Воспринимает неудачи близко к сердцу	
9. Боится быть униженным(ой)	
10. Любит быть в центре внимания	
11. Сосредоточен(а) на себе	
12. Создает «ауру индивидуальности» вокруг себя	

**Лист подсчета ответов\*:**

[ 202 ]

Личностный барьер	Просуммируйте ответы	Подсчитайте итоговый ответ
Жажда власти	Ответы (1 + 2) = _____ (от 2 до 14)	Поделите значение на 2 = _____ (от 1 до 7)
Высокомерность	Ответы (3 + 4) = _____ (от 2 до 14)	Поделите значение на 2 = ____ (от 1 до 7)
Оборонительный рефлекс	Ответы (5 + 6) = _____ (от 2 до 14)	Поделите значение на 2 = ____ (от 1 до 7)
Страх	Ответы (7 + 8 + 9) = _____ (от 3 до 21)	Поделите значение на 3 = ____ (от 1 до 7)
Эгоизм	Ответы (10 + 11 + 12) = _____ (от 3 до 21)	Поделите значение на 3 = ____ (от 1 до 7)

**Значение:**

Баллы варьируются от 1 до 7, где 7 — очень высокий личностный барьер.

- Вы можете оценить абсолютный уровень данных значений (значение выше четырех является причиной для беспокойства).
- Вы также можете сравнить барьеры между собой. Какие являются высокими, а какие — низкими?
- Вы можете определить, насколько каждый из личностных барьеров препятствует формированию коллаборативного лидерского стиля, воспользовавшись табл. 7.3. Например, высокое значение «жажды власти» говорит о сложностях переоценки успеха.

\* Тест был разработан при использовании данных выборки из 185 менеджеров. Вопросы прошли проверку: они формируют четкие масштабы каждого из пяти личностных барьеров. Коэффициенты альфа Кронбаха (показатель надежности теста) имеют следующие значения: власть ( $\alpha = 0,84$ ); высокомерность ( $\alpha = 0,86$ ); защитное поведение ( $\alpha = 0,67$ ); страх ( $\alpha = 0,83$ ); эгоизм ( $\alpha = 0,76$ ). Показатель, превышающий 0,70, считается хорошим.

Когда лидеры стремятся к власти, они склонны придерживаться собственных узкопоставленных задач.

Более того, стремящиеся к власти лидеры не становятся объединителями: позволение другим участвовать в принятии решений можно расценивать как отказ от власти. По-видимому, жажда власти не сопутствует развитию коллаборативного лидерского стиля.

**Высокомерие.** Именно оно в наибольшей степени препятствовало вовлечению остальных в наше исследование. Высокомерные лидеры — люди с позицией «я лучше знаю», считающие себя умнее остальных, — не вовлекают людей в процесс принятия решений. В конце концов, если я считаю себя самым умным человеком в этой комнате и знаю все, зачем интересоваться мнением простых смертных? К тому же высокомерные лидеры не очень хороши в концентрации на крупных целях, так как имеет место следующий ход рассуждений: «Я знаю лучше, поэтому моя цель должна быть выше остальных».

[ 203 ]

**Оборонительный рефлекс.** Это огромный личностный барьер. Обороняющиеся лидеры плохо переносят критику и считают, что проблемы находятся вне зоны их деятельности. Они не из тех, кто встает и говорит: «Я отвечаю за это». Более того, защитное поведение — не самый лучший фактор для переоценки успеха: чем больше защищается лидер, тем меньше он склонен выходить за рамки собственных задач. Кроме того, чем больше уровень защитного поведения у лидера, тем меньше он склонен к объединению. По его мнению, если он откроется другим людям, то тем самым признает собственные ошибки. Конечно, в реальности дело обстоит иначе: позволить другим участвовать в процессе принятия решений не значит признать собственные недоработки.

**Страх.** Страх потери и унижений в случае неудачи тоже имеет место, хотя и не в такой значительной степени, как остальные факторы. Страх приводит к тенденции концентрироваться лишь на собственных узкопоставленных задачах вместо крупных целей. Когда человек привязан к узким задачам вместо крупной цели, поражение воспринимается как личное. То же самое можно сказать и о способности объединять: предоставление доступа к процессу принятия решения может выглядеть как возрастание риска поражения. Лидеры могут бояться того, что чужие взгляды возьмут верх над их собственными.

**Большое эго.** Данный барьер не настолько серьезен, как может показаться, и играет скромную негативную роль. Лидеры, которые строят культ личности, менее склонны выходить за рамки собственных задач и вовлекать людей в процесс принятия решений.

## Могут ли лидеры измениться?

[204] Вы можете взглянуть на список личностных барьеров и задаться вопросом: «Могут ли лидеры на самом деле устранить личностные барьеры и стать коллаборативными?» Некоторым действительно тяжело. В отдельных случаях личностные барьеры превращаются в черты характера. Они настолько глубоко укоренены в личности, что становятся ее частью. Но во многих случаях эти факторы еще не закрепились и перемены возможны. Лидерам нужно распознать свои личностные барьеры, проанализировать причины их возникновения и приступить к личной трансформации.

Многие разработали определенный лидерский стиль, применяемый в последнее время или в определенных ситуациях. Они уже привыкли к своему стилю и после повышения пришли к мысли, что добились успеха благодаря стилю. Но так как многие компании превращаются в коллаборативные, коллаборативный лидерский стиль приобретает все большее значение. Это требует внесения изменений в поведение лидера.

Джон Чемберс в течение долгого времени успешно возглавлял Cisco — высокотехнологичную компанию стоимостью в \$35 млрд со штаб-квартирой в Кремниевой долине. В ходе работы он обнаружил: чтобы стать коллаборативным, ему нужно изменить свой стиль. В видеоинтервью с редактором Financial Times Кристией Фрилэнд Чемберс рассказывал о своей личной трансформации.

**Джон Чемберс:** Многие успешные CEO придерживаются командного способа управления. Будьте уверены. Я и сам такой, и делаю это достаточно хорошо. Но будущее не за этим. Будущее за сотрудничеством.

**Кристия Фрилэнд:** Как вы изменили свою манеру работать?

**Джон Чемберс:** Ну, самое сложное в работе лидера — это менять то, что функционирует хорошо. Тем не менее

я считаю, что компании и лидеры, которые не меняются, окажутся вне игры. Вот почему я решил перестать быть лидером с командным стилем управления.

[ 205 ]

**Кристия Фрилэнд:** Вы бы сказали, что новый подход лежит в основе вашей личности?

**Джон Чемберс:** Да... Да! Но нужно понять, что лучшие решения принимаются на основе взаимодействия. И пока вы тратите больше времени на обсуждение, чем хотелось бы, когда команда рассматривает ситуацию с различных сторон, мы придем к решению гораздо быстрее, чем раньше. И как только ты понимаешь всю успешность такого метода, ты думаешь: «Почему я не пришел к этому раньше?» А потом ты понимаешь, что очень быстро привык<sup>53</sup>.

Арнольд Шварценеггер перестал быть «терминатором» и превратился в коллаборатора. Джон Чемберс перестал быть руководителем в стиле «контролируй и управляй» и стал коллаборатором. Несомненно, многие могут развить в себе коллаборативный лидерский стиль.

## Глава 7: ключевые моменты

### [ 206 ] **Стать коллаборативным лидером**

- Коллаборативный лидерский стиль определяется тремя моделями поведения:
  - переоценка успеха. Коллаборативные лидеры выходят за пределы своих узкопоставленных задач и определяют успех как достижение более крупных целей;
  - вовлечение остальных. Коллаборативные лидеры открыты мнениям, различным точкам зрения, обсуждению и работе с другими в процессе принятия решений;
  - осознание ответственности. Коллаборативные лидеры осознают свою ответственность за достижение целей и принятые решения. Также они хотят видеть ответственность в остальных.
- Коллаборативный лидерский стиль не является единым. В выборке из 185 менеджеров только 16% удавалось полностью придерживаться коллаборативного лидерского стиля.
- Одна из причин того, что коллаборативных лидеров не так много, — наличие пяти мощных личностных барьеров: жажды власти, высокомерности, защитного поведения, страха и большого эго. Они препятствуют применению трех моделей поведения.
- Личностные барьеры могут представлять собой глубоко укоренившиеся черты характера некоторых лидеров, и поэтому с ними очень сложно бороться. Но в остальных случаях их можно устранить. Снизив личностные барьеры, многие лидеры смогут сформировать коллаборативный лидерский стиль.

# Конец путешествия (по крайней мере, на данный момент)

**К**нига подошла к концу. В последней главе акцент сделан на том, как лидеры *сами* могут проявлять коллаборативный стиль, а в остальных главах описано, как лидеры могут повлиять на организации и культивировать рациональную коллаборацию в *других*. Лидеры, практикующие рациональную коллаборацию, работают на всех уровнях: они культивируют сотрудничество, меняя себя, свою компанию и работников.

Я начал с определения лейтмотива: как сотрудничество может привести к более высоким результатам. Через 15 лет исследований я поразился некоторым вещам. Когда я начинал исследование коллаборации в начале 1990-х, эта тема не была такой важной. Менеджеры считали ее лишь одним из многих рабочих моментов, и в их ближайшие планы не входило ее рассматривать. С тех пор многое поменялось. Я был свидетелем того, как коллаборация стала приоритетной задачей в крупных компаниях, насчитывающих множество предприятий, в США, Европе и Азии. Сотрудничество продолжит оставаться в центре внимания, так как компании становятся более крупными, более сложными, более эффективными, более глобальными, децентрализованными и открытыми для работы с другими сторонами. Все это требует рациональной коллаборации. Значимость ее усилится и во время кризисных ситуаций, поскольку через взаимодействие можно получить больше от существующих активов. В более широком смысле коллаборация останется ключевым элементом лидерства, ведь лидеры всегда должны объединять разрозненные части как внутри, так и между организациями. В некотором смысле в этом и заключается сущность лидерства. Настоящая работа

лидеров состоит в объединении людей с целью добиться общей цели.

[ 208 ]

Еще одна неожиданность — то, насколько значимы различия между качественной и некачественной коллаборацией. Отличительная черта моего исследования — анализ предпосылок, при которых коллаборация способствует положительным результатам или, напротив, способна привести к катастрофе. Многих интересовало, почему коллаборация может быть некачественной, и я доказал, что это случаи, когда сама идея противоречит принципам сотрудничества. Почему-то мы начали думать, что коллаборация всегда полезна и поэтому менеджеры должны продвигать ее. Выяснить, что она может быть опасной, сводящей на нет результаты, — то же самое, что указать на голого короля. Конечно, мало просто раскритиковать идею. Книга подробно рассматривает *рациональную коллаборацию* как ключ к пониманию различий между одним и другим типом ситуаций.

Заканчивая работу, я думал о будущем: что станет с коллаборацией дальше? Можно выделить область, содержащую потенциал для развития, — онлайн-коллаборацию. Эта книга не заостряла внимание на использовании информационных технологий вроде видеоконференц-связи, бизнес-инструментов социальных сетей, ведения блогов компании, электронных разделов «Спроси меня» и так далее. Моей целью было в первую очередь сформулировать «архитектуру менеджмента», лежащую в основе взаимодействия. Но имея данный блок, мы можем изучать, как онлайн-коллаборация способна улучшить или разрушить результаты. В данной книге я предупреждал об опасности убеждения, будто тесное сотрудничество — обязательно хорошо. Также предостерегаю и от убеждения, будто много *онлайн*-коллаборации — всегда хорошо. Мы должны ответить на несколько важных вопросов. В чем разница между качественной и некачественной онлайн-коллаборацией? Когда она уничтожает ценность? Если компании по разработке программного обеспечения смогут ответить на эти вопросы и предложить, как избежать ловушки коллаборации и достичь лучших результатов, они буквально найдут золотую жилу.

Во время работы я улетел на пару дней в Барселону, чтобы прочитать доклад о рациональной коллаборации перед более чем сотней топ-менеджеров из разных стран. Я попросил поднять руки тех, кто пользуется Apple iPod и iTunes. Среди слушателей таких было 95% — 95%-ный охват рынка!

[ 209 ]

Когда я спросил, у кого из присутствующих хотя бы раз в жизни был Sony Walkman, 100% — целых 100%! — подняли руки. Затем я обратился ко всем: «Сколько из вас использовали Sony's Connect?» Никто не поднял руку.

Sony, а не Apple должна была создать iPod. Но Sony потерпела неудачу, так как не добилась взаимодействия между многочисленными децентрализованными отделами. Она могла действовать только по одной модели: независимые бизнес-подразделения с высоким уровнем свободы создают прекрасные продукты. Она не сумела подняться на другой уровень и в ходе взаимодействия между отделами начать создавать отличные продукты. Компания провалилась при попытке подняться на новую высоту — получать лучшее от обеих моделей, используя преимущества независимых бизнес-подразделений *и* отличные результаты сотрудничества. Ей не хватило рациональной коллаборации.

Лидеры, успешно применяющие рациональную коллаборацию, избегают судьбы Sony и получают результаты. Они знают, каковы возможности взаимодействия и когда нужно говорить «нет» незначительным проектам. Они избегают ловушек переоценки выгод и излишней коллаборации. Они преодолевают барьеры, разобщающие сотрудников. Такие лидеры ставят мощные объединяющие цели и формируют ценность командной работы. Они культивируют T-образный менеджмент. Они помогают сотрудникам построить гибкие, нераздутые сети. Лидеры анализируют свое поведение и работают над изменением лидерского стиля. *В нужное время* культивируя коллаборацию, они предоставляют подчиненным свободу достигать великих целей, что невозможно, если все разобщены.

## Исследования В ОСНОВЕ КНИГИ

**О**сновной принцип, рассмотренных в данной книге, стало мое пятнадцатилетнее исследование коллаборации. Коротко говоря, помимо разобранных кейсов конкретных компаний мои открытия основаны на следующих исследованиях.

### Исследование Hewlett-Packard

В середине 1990-х для докторской диссертации в Стэнфордской школе бизнеса я исследовал сектор электронных измерительных приборов (в 1999 г. стал отдельной компанией Agilent). Данный сектор состоял из 41 децентрализованной бизнес-единицы, каждая специализировалась на создании различных приборов измерения. Отделы были разбросаны по всему миру. После получения согласия на анализ деятельности HP я опросил 50 менеджеров, инженеров и маркетологов из более чем десяти бизнес-единиц, чтобы получить глубокое понимание проблем сотрудничества и провести исследование. Я получил бесценные советы от членов научного комитета по моей диссертации, включая профессоров Джеффри Пфедфера (председателя), Джоэла Подольного, Уильяма Барнета, Роберта Бургельмана и Джеймса Марча.

Крупное исследование по изучению социальных сетей включало анализ на трех уровнях.

- Проекты разработки новых продуктов. Выборка состояла из 120 проектов.

Используя базы данных компании и инструмент опроса, я собрал данные по составу групп, продолжительности работы, инновациям, менеджменту, техническим требованиям и использованию знаний других отделов из сектора приборостроения и других частей ИР.

[ 211 ]

- Отдельные участники проектных групп. Исследовав сеть, я собрал данные социальных сетей по выборке из 250 инженеров проектов.
- Бизнес-единицы. Используя базы данных компании и инструмент опроса, я собрал данные по социальным сетям и информацию о технологических решениях 41 бизнес-единицы данного сектора.

Полученные данные позволили мне проанализировать условия, в которых проектные группы выигрывали от взаимодействия с другими отделами и в результате получали ценное программное и аппаратное обеспечение, а также консультационную помощь. Это особенно помогло разработать идеи по барьерам поиска и передачи (представлены в главе 3) и эффективным сетям (глава 6). Характеристики проектов включали срок выхода продукта на рынок, полученные знания и степень инновационности.

Позже для проведения дальнейшего анализа этих обширных данных я взаимодействовал с другими людьми, включая Джеффри Пфеффера, Джоэла Подольного, Бьорна Ловаса и Луизу Морс. Ниже представлена часть опубликованных статей.

- Мортен Хансен «Проблемы поиска и передачи. Роль слабых связей в обмене знаниями между подразделениями организации», *Administrative Science Quarterly* (1999). Награда за научный вклад ASQ 2005 в категории «Лучшая статья».
- Мортен Хансен, Джоэл Подольный и Джеффри Пфеффер «Так много связей, так мало времени. Вероятная перспектива задач корпоративного социального

капитала в организациях», исследование опубликовано в *Sociology of Organizations* (2001).

[ 212 ]

- Мортен Хансен «Сети знаний. Объяснение эффективного обмена знаниями в компаниях, состоящих из множества предприятий», *Organization Science* (2002).
- Мортен Хансен и Бьорн Ловас «Как международные компании используют технологические решения? Переход от единичного к взаимозависимому подходу», *Strategic Management Journal* (2004).
- Мортен Хансен, Луиза Морс и Бьорн Ловас «Обмен знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы», *Academy of Management Journal* (2005).

## **Исследование компании из сферы IT-консалтинга**

С коллегой Мартином Хаасом, на тот момент докторантом Гарвардской школы бизнеса (сейчас профессор Уортонской школы бизнеса), я провел глубокий анализ крупной международной консалтинговой компании, в которой работало более 10 000 консультантов. За пару лет до этого топ-менеджеры приняли программу по обмену знаниями, и им хотелось оценить влияние обмена знаниями на деятельность их компании. В дополнение к опросу 50 менеджеров об их коллаборативной деятельности мы провели два статистических исследования.

- По данным выборки среди 180 отделов продаж мы проанализировали влияние взаимодействия компаний на результаты деятельности данных команд (включая анализ того, заключили ли они контракт или нет).
- Мы собрали данные по использованию баз данных среди 10 000 консультантов и содержание данных этих баз, обслуживаемых 43 практическими группами компаний (в них содержались документы консультационного характера, которые использовались в работе с очередным

клиентом). Мы проанализировали число консультантов, которые пользовались информацией, предоставленной их коллегами через эти базы данных.

[ 213 ]

Благодаря исследованию мы поняли, когда сотрудничество полезно, а когда разрушительно (как говорилось в главе 2 на примере Sterling). Результаты были опубликованы в следующих научных статьях.

- Мортен Хансен и Мартин Хаас «Соревнуйся за внимание на рынках знаний. Распространение электронных документов в консалтинговой компании», *Administrative Science Quarterly* (2001).
- Мартин Хаас и Мортен Хансен «Когда использование знаний может навредить результатам: ценность организационного потенциала в консалтинговой компании», *Strategic Management Journal* (2005).
- Мартин Хаас и Мортен Хансен «Разные знания, разные выгоды: продуктивный взгляд на обмен знаниями в организациях», *Strategic Management Journal* (2007).

## **Исследование международных руководителей**

Вместе с Болко фон Отингером, старшим партнером Boston Consulting Group и главой Стратегического института BCG, я провел серию личных интервью по вопросам коллаборации с 50 руководителями крупных международных компаний США, Франции, Дании, Германии, Великобритании, Гонконга и Сингапура. В списке этих компаний, помимо прочих, были Apple, BP, EMAP, Genentech, Goretex, Ispat (сейчас Mittal Steel), ISS, Jardine Pacific, Levi Strauss, Motorola, Seagram и SmithKline Beecham. После этого с огромной помощью редактора Harvard Business Review Пола Хемпа мы провели 10 дополнительных интервью с менеджерами бизнес-единиц BP.

[ 214 ] Благодаря этому исследованию мы разработали идею T-образного менеджмента (описана в главе 5). Исследование также дало ценное понимание концепции коллаборативного лидерского стиля (глава 7). Ниже представлена основная статья по этому исследованию.

- Мортен Хансен и Болко фон Отингер «T-образные менеджеры. Следующее поколение менеджмента знаний», *Harvard Business Review* (2001).

## **Исследование коллаборации в 107 компаниях**

С профессором Гарвардской школы бизнеса Нитином Нория я опросил 107 менеджеров, работающих в различных американских и европейских компаниях, обладающих множеством предприятий. Мы узнали уровень барьеров в их компаниях, уровень коллаборационной деятельности и потенциальные преимущества сотрудничества.

Данный анализ помог нам расширить знания в области потенциальных преимуществ взаимодействия (глава 3). Также анализ дал нам возможность понять рычаг объединения (глава 4). По итогам исследования были подготовлены следующие статьи.

- Мортен Хансен и Нитин Нория «Как построить коллаборативное преимущество», *Sloan Management Review* (2004). Победитель PwC/Sloan Management Review за лучшую статью.
- Мортен Хансен и Нитин Нория «Организация международных компаний для международных преимуществ», сборник «Международный рынок: развитие стратегии для управления в разных странах», под ред. Джона Квелча и Роита Дешпанде (Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2004).

## **Исследование стратегии менеджмента знаний**

[ 215 ]

Совместно с Нитином Нория, профессором Гарвардской школы бизнеса, и Томасом Тирни, международным управляющим партнером Bain & Company, я провел небольшой анализ менеджмента знаний в шести компаниях — Bain & Company, Accenture, Dell, Hewlett-Packard, Memorial SloanKettering Cancer Institute и Access Health. В исследование входил контрастный анализ различных способов обмена знаниями, а именно обмена через базы данных либо напрямую через личные сети.

Данный проект позволил нам понять различные способы обмена знаниями и системы мотивации и поощрения, стоящие за ними (об этом говорилось в главах 4 и 5). Результаты были описаны в следующей статье.

- Мортен Хансен, Нитин Нория и Томас Тирни «Какова ваша стратегия управления знаниями?», Harvard Business Review (1999).

## **Исследование поисковых сетей**

Я и профессор Йельской школы менеджмента Джоэл Подольный провели исследование поисковых сетей крупной международной консалтинговой компании. Впоследствии к проекту также подключился профессор INSEAD Джасжит Сингх. Мы провели полевой эксперимент, попросив 400 консультантов назвать людей, к которым они обратились бы за советом или помощью в поиске нужного эксперта. Затем мы просили сделать то же самое названных людей и так далее до тех пор, пока мы не дошли до «настоящего эксперта» в определенном вопросе (в общей сложности мы опросили 580 консультантов).

[ 216 ]

Благодаря этому исследованию мы получили данные по барьеру поиска и пути воздействия сетей человека на сам процесс поиска, включая использование мостов (глава 6). Результаты были опубликованы в следующем рабочем документе.

- Джасжит Сингх, Мортен Хансен и Джоэл Подольный «Мир не тесен для каждого: пути дискриминации в поиске информации в организациях», рабочая статья INSEAD (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2009).

## **Исследование инноваций и коллаборации**

Вместе с Джулианом Биркиншоу из Лондонской школы бизнеса я провел исследование инноваций в крупных международных компаниях. Работа включала интервью с менеджерами различных организаций, включая Shell, Procter & Gamble, British Telecom и Sara Lee, а также опрос менеджеров 121 компании.

Проведенное исследование дало нам идею инновации как комбинации таланта, знаний и технологий из различных отделов компании, о чем шла речь в главе 2. Исследование было изложено в следующей публикации.

- Мортен Хансен и Джулиан Биркиншоу «Инновационная цепь», Harvard Business Review (2007).

Все проведенные исследования сочетали в себе три подхода: глубокий разбор кейсов с целью детально рассмотреть и понять коллаборацию; интервью внутри компаний для дальнейшего определения принципов рационального взаимодействия как противоположности нерациональной коллаборации; статистический анализ с большой выборкой, чтобы убедиться в надежности полученных данных.

Конечно, идеальных исследований не существует и в готовом труде остались незавершенные моменты. В некоторых местах

обоснование является неоднозначным или слабым, даже надуманным. В других частях представлены обоснования только качественного характера без точных цифр. Кроме того, исследование не существует отдельно без работ других ученых, и мой труд — всего лишь маленькая лодка в океане выдающихся предшествующих работ. Каждую главу я сопровождал сносками, относящимися к изучаемому вопросу.

# Благодарности

**М**не посчастливилось получить поддержку при исследовании, легшем в основу данной книги, и во время ее написания от огромного количества людей. Я хочу поблагодарить всех соавторов, с которыми я работал на протяжении многих лет при написании научных и управленческих статей, ставших основой книги: Джулиана Биркиншоу, Мартина Хааса, Роджера Лемана, Бьорна Ловаса, Луизу Морс, Нитина Нория, Джоэла Подольного, Джеффри Пфеффера, Джасжита Сингха, Томаса Тирни и Болко фон Отингера.

Я счастлив, что на моем пути встретились настолько потрясающие наставники. Профессор Высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете Джеффри Пфеффер был председателем комитета по моей диссертации в Стэнфорде, и он всегда предоставлял консультативную помощь. Профессор Гарвардской школы бизнеса Нитин Нория был моим наставником, соавтором и до сих пор оказывает поддержку. Профессор Ким Кларк, бывший декан Гарвардской школы бизнеса, стимулировал меня начать этот проект, предложив сосредоточиться на теме коллаборации. Мой коллега на протяжении последних 15 лет Джим Коллинз стал путеводной звездой, источником вдохновения, серьезным критиком и самое главное — близким другом.

Множество остальных людей потратили время на чтение ранних версий черновика книги и предоставили свои ценные замечания: Рон Аднер, Эрик Бенхаму, Нана фон Бернут, Гаральд Борнер, Питер Бобак, Джефф Брадак, Бертил Чаппуис, Джим Коллинз, Патрик Форт, Марианна Гиллам, Эджил Хансен, Андре Хофман, Сесилия Хойхт, Мартин Хаас, Эрминия Ибарра, Уистар Макларен, Биргер Магнус, Бьорн Матр, Луиза Морс, Болко фон Отингер, Джеффри Пфеффер, Джофф Ральстон, Мика Салми, Айнар Венольд, Людо ван дер Хайден, Ян Уитженс и четыре анонимных обозревателя.

Дон Сулл и Эрминия Ибарра помогли придумать заголовки, и мой ассистент Джейн Брокхарст оказала помощь в работе над книгой, отвечая на ряд запросов и выполняя прочую административную работу.

[ 219 ]

Также особое внимание заслуживает мой ассистент по исследованию Нана фон Бернут. Она усердно работала над составлением многочисленных запросов информации для материала книги и анализировала финансовые показатели компаний. Она проделала невероятную работу.

Эта книга не обрела бы настоящий вид без помощи редакторов. Мелинда Мерино из Гарвардской школы бизнеса на ранней стадии призвала меня написать эту книгу, и я благодарю ее за поддержку и руководство. Она потрясающий редактор. Конни Хейл давала отличные рекомендации по написанию. Алев Крутье помогал с языком и искусством рассказывания историй. Я благодарю Бетси Хардингер за огромную помощь с редактированием финальной версии. Стефани Финкс проделала отличную работу по оформлению суперобложки. Пол Хемп прекрасно поработал с нашей оригинальной статьей по Т-образному менеджменту из Harvard Business Review. Сара Клифф, Ник Карр, Олден Хайси и Дэвид Лайт были отличными редакторами наших предыдущих статей для Harvard Business Review и Sloan Management Review, на которых была построена книга. Дженнифер Уоринг из Harvard Publishing помогала мне с начала до конца с момента создания рукописи до готовой книги. Лори Андерсен помог мне с рисунками, в то время как Хэйли Ризер — с редактированием фотографий.

Моя семья поддерживала меня в течение двух лет написания книги. Две дочери, Джулия и Александра, терпели меня и также помогали придумывать заголовки. Жена Хелен не только прочитала самое большое количество черновиков, чем кто-либо другой, и сделала важные замечания, но и все время поддерживала меня. Я счастлив иметь такую потрясающую семью.

Я благодарен каждому за помощь.

*Мортен Хансен  
Саусалито, Калифорния  
Январь 2009 г.*

## Об авторе

**М**ортен Хансен — профессор кафедры менеджмента в Школе информационных технологий Калифорнийского университета в Беркли, а также профессор бизнес-школы INSEAD во Франции. До этого многие годы он был профессором бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса. Прежде чем присоединиться к Гарварду, профессор Хансен получил докторскую степень по бизнес-администрированию в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета.

Исследование коллаборации Хансена получило несколько наград, в том числе за лучшую статью Sloan Management Review и за неоценимый вклад в области исследований организаций Administrative Science Quarterly, лидирующего научного журнала в данной области. Некоторые из его статей, опубликованных в Harvard Business Review, в течение долгого времени были бестселлерами.

В течение десяти лет изучения коллаборации Хансен сочетал академическую теорию с практикой. Его исследования публикуют и лидирующие научные журналы, и бизнес-издания. Его работы издавали Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Organization Science, Administrative Science Quarterly, Harvard Business Review и Sloan Management Review. Он также готовил авторские статьи о коллаборации для Financial Times.

Опыт и знания Мортена Хансена выходят за пределы изучения взаимодействия и также включают исследования корпоративных изменений, ответственного руководства, прибыльного роста и инноваций в крупных компаниях. Совместно с Джимом Коллинзом (автором «От хорошего к великому») он работает над новым исследованием того, как компании могут достигать цели и успешно расти в беспокойном мире.

Помимо прочего, Мортен Хансен работал старшим управленческим консультантом в офисах Boston Consulting Group в Лондоне, Стокгольме и Сан-Франциско, где являлся членом BCG Strategy Institute.

[ 221 ]

Он продолжает консультировать крупные компании, устраивает семинары для команд топ-менеджеров и является регулярным спикером ведущих встреч по лидерству в компаниях.

Будучи родом из Норвегии, Мортен Хансен постоянно бывает в Европе и США и проживает с женой и двумя дочками в Сан-Франциско.

# Примечания

## Глава 1

- 1 «1 июля 1999 г. Sony празднует 20-летие Walkman: 186 миллионов проданных плееров по состоянию на конец финансового года (31 марта 1999 г.)», пресс-релиз Sony, 1 июля 1999 г.
- 2 Для ознакомления с историей карьеры Говарда Стрингера см.: Кэтрин Гриффитс «Интервью: Сэр Говард Стрингер, глава американского подразделения Sony. Рыцарь Sony», Independent (Лондон), 18 сентября 2004 г.
- 3 Годовой отчет Sony за 2003 г. Годовой отчет Apple Computer Inc. за 2003 г.
- 4 Для ознакомления с Sony Music см.: «Детали важны для слияния Sony с BMG», Billboard, 22 ноября 2003 г.
- 5 Цитата из статьи Фреда Дворака «Не в тон: Sony поощряла внутреннее соперничество, но затем появился iPod», Wall Street Journal, 29 июня 2005 г., A1. Большая часть информации о дальнейшей судьбе Connect взята из этой статьи.
- 6 Цитата из выступления от 23 октября 2001 г. Видео было опубликовано на YouTube 27 ноября 2007 г. и доступно по ссылке: <http://www.youtube.com/watch?v=kN0SVBCJqLs>. «Подсказка: это не Mac» — из книги Стивена Леви «Идеальная вещь» (Нью-Йорк: Simon and Schuster, 2006), 7. Леви как журналист получил приглашение на презентацию. Это наиболее детальный обзор выпуска и развития iPod, в своей работе и я полностью основываюсь на нем.
- 7 Хорошее описание Apple предоставил Джим Карлтон «Apple. Взгляд изнутри. История интриг, ошибок и эгоизма» (Нью-Йорк: Collins, 1998, книга в мягкой обложке).

- 8 Стивен Леви в «Идеальной вещи» (137) описывает выпуск плеера Rio (Rio RMP300), производимого корейской компанией Diamond (см. также в «Википедии»: [http://en.wikipedia.org/wiki/Rio\\_RMP300](http://en.wikipedia.org/wiki/Rio_RMP300)). Позже другие компании последовали ее примеру. Например, Compaq начала работу над персональным музыкальным проигрывателем (PJB100), которым изначально занималась Digital Equipment Corporation (DEC), позже выкупленная Compaq. Впоследствии Compaq передала право на выпуск малоизвестной корейской компании HanGo, в итоге выпустившей продукт («Идеальная вещь», 45).
- 9 Цитата из статьи Линдера Кани «Вся правда о появлении iPod», Wired, 17 октября 2006 г.
- 10 Эрик Шерман «Внутри дизайнерского триумфа iPod от Apple», Electronics Design, лето 2002 г. Также см.: Стивен Леви «Идеальная вещь», глава «Происхождение».
- 11 Стивен Леви «Идеальная вещь», 92.
- 12 Цитата из Стивена Леви «Идеальная вещь», 64.
- 13 Эта история описана Джеффри Янгом и Вильямом Саймоном в «iКона. Стив Джобс» (Нью-Йорк: Wiley, 2005), 92.
- 14 Цитата из Стивена Леви «Идеальная вещь», 70.
- 15 Фред Дворак «Не в тон: Sony поощряла внутреннее соперничество, затем появился iPod», Wall Street Journal, 29 июня 2005 г., A1.
- 16 Там же.
- 17 Уолт Моссберг «Технологии Моссберга: убийца iPod от Sony — новый цифровой плеер дольше держит заряд, но плеер от Apple по-прежнему остается лидером», Wall Street Journal, 28 июля 2004 г.
- 18 Фред Дворак «Не в тон».
- 19 «Как Sony вновь провалила Connect», CNET News.com, 31 мая 2006 г.
- 20 Там же.
- 21 «Продано 100 миллионов iPod», пресс-релиз Apple от 9 апреля 2007 г., Купертино, Калифорния.
- 22 Источник: объем продаж iPod и iTunes за период 2001–2006 гг. взят из годовых отчетов Apple за 2002–2006 гг. Объем продаж

аудиобизнеса Sony взяты из годовых отчетов Sony за 2003–2006 гг. Аудиобизнес Sony включает в себя выпуск портативных плееров (Walkman), музыкальных проигрывателей для автомобилей и аудиосистем для дома. Данные по стоимости акций взяты из базы данных Thomson (TOPIX — фондовый индекс Токийской фондовой биржи, где котируются акции Sony).

- 23 Информация по стоимости акций Sony и Apple была взята из базы данных Thomson Internet Interface, загружено 29 ноября 2007 г. (стоимость акций скорректирована на дробление акций и изменения в капитале).
- 24 На самом деле Стив Джобс мог навязывать своим подчиненным сотрудничество. Это вызывает закономерный вопрос: если глава компании буквально заставляет всех подчиняться ему, коллаборация ли это? Да, хотя и в довольно необычной форме, когда глава обладает такой силой, что сотрудники послушно взаимодействуют с максимальной отдачей. В конце концов, взаимодействие — такая вещь, которую легко подорвать, если оно не нравится. По-моему, ситуацию в Apple можно оценить так. Представьте, что вы посторонний человек и ничего не знаете о компании. Вы взглянули в окно и увидели, как люди вместе работают над iPod. Вы наблюдали, как они взаимодействуют. Затем вы спросили: почему они это делают? Один из ответов мог прозвучать как «Стив Джобс заставляет их». Несмотря на это, вы все равно продолжите наблюдать за взаимодействием между разработчиками iPod. Что бы ни было причиной коллаборации — приказ Стива Джобса или что-то иное, сама ее культура, — вот вопрос. В этой книге основное внимание уделяется тому, как лидеры строят культуру коллаборации.
- 25 Мортен Хансен и Болко фон Отингер «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний», Harvard Business Review (2001).
- 26 Роберт Бруннер «Дьявольские сделки: уроки слияний и поглощений, которые войдут в историю» (Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 2005), 160.
- 27 Цитата из «Всемирной индустрии развлечений» (специальный выпуск): Голливуд — недостающие звенья: выгоды

синергии ускользают от гигантов индустрии развлечений», Wall Street Journal, 26 марта 1993 г., R9.

- 28 Существует множество книг на тему управления командой. [ 225 ]  
Ричард Хэкмен, один из экспертов по командной работе, написал очень полезную и основанную на результатах исследований книгу под названием «Ведущие команды. Создание условий для отличного результата» (Бостон: Harvard Business School Press, 2002).
- Некоторые книги посвящены тому, как члены команды могут работать с другими людьми, например «Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли» Деборы Анкона и Хенрика Бресмана (Бостон: Harvard Business School Press, 2007). Тем не менее акцент в этих книгах сделан на самой команде — как команда может работать, невзирая на границы, — а не на том, как лидеры создают организации, где люди будут эффективно работать, невзирая на границы.
- 29 «PepsiCo на конференции Consumer Analyst Group of New York 2008 (CAGNY)», записи Voxant Fair Disclosure Wire, 20 февраля 2008 г.

## Глава 2

- 1 Роберт Бернер «P&G: обновленная и улучшенная», BusinessWeek, 7 июля 2003 г.
- 2 Там же.
- 3 Инициатива «Организация 2005» и все связанные с ней события хорошо описаны в «Procter & Gamble: Организация 2005» Миколая Яна Пискорски и Алессандро Спадини, кейс 9-707-519 (Бостон: Harvard Business School, 2007).
- 4 Биографический очерк Лафли был взят из работы Роберта Бернера «P&G: обновленная и улучшенная».
- 5 «Возращение P&G на правильный путь». Речь Алана Лафли в Школе менеджмента Ротмана от 21 апреля 2003 г.
- 6 Катрина Брукер и Джули Шлоссер «Необычный CEO: Алан Лафли не дает несбыточные обещания, не верит

в долгосрочную стратегию и за 27 месяцев вывел из кризиса P&G», *Fortune*, 16 сентября 2002 г., 88.

- [ 226 ] 7 «Возращение P&G на правильный путь». Речь Алана Лафли в Школе менеджмента Ротмана от 21 апреля 2003 г.
- 8 Роберт Бернер «P&G: обновленная и улучшенная»
- 9 Инициатива получила название «Соединяй & Развивай». Она хорошо описана в работе Ларри Хьюстона и Набила Саккаба «Соединяй & Развивай. Модель инноваций Procter & Gamble», *Harvard Business Review* (март 2006 г.).
- 10 «Всеохватывающие инновации P&G», *BusinessWeek*, 11 октября 2004 г., [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).
- 11 [http://www.whitestrips.com/en\\_US/press\\_releases/career.jsp](http://www.whitestrips.com/en_US/press_releases/career.jsp).
- 12 Мортен Хансен и Джулиан Биркиншоу «Инновационная цепь», *Harvard Business Review* (июнь 2007 г.). См. также «Всеохватывающие инновации P&G»; «Каков ваш OQ?» Дженнифер Райнгольд и Цзя Линн Янг, *Fortune*, 23 июля 2007 г.; Джон Фоли «Продажа мыла, бритв — и коллаборация», *Informationweek.com*, 14 ноября 2005 г.; Алан Лафли и Рэм Чаран «Меняющий правила игры. Как инновации способствуют росту продаж и прибыли», Нью-Йорк: *Crown Business* (2008).
- 13 «Возращение P&G на правильный путь». Речь Алана Лафли в Школе менеджмента Ротмана от 21 апреля 2003 г.
- 14 Годовой отчет P&G за 2008 г. Маржа прибыли равна оперативному доходу, поделенному на продажи.
- 15 Существенная часть академической работы указывает на рекомбинационный механизм, стоящий за инновациями. См. работу Ли Флеминг, Сантьяго Минго и Дэвида Чена «Коллаборативное посредничество, продуктивная креативность и креативный успех», *Administrative Science Quarterly* 52 (2007): 443–475.
- Для теоретических исследований внутри компании см.: Джеффри Мартин и Кэтлин Айзенхардт «Создавая коллаборацию между бизнесами: рекомбинационный взгляд на организационную форму», рабочий документ, Техасский университет, Остин, ноябрь 2005 г. Подобная логика также содержится в различных книгах по менеджменту на тему инноваций. См.: Эндрю Харгадон «Управление инновациями. Опыт ведущих компаний» (Бостон: *Harvard Business School Press*, 2003).

Примечания

- 16 Вывод сделан на основе слов Гордона Бруннюра в годовом отчете P&G за 1999 г.: «Все начиналось со свечей».
- 17 Там же, с. 3–5. [ 227 ]
- 18 Годовой отчет Procter & Gamble за 2008 г.
- 19 Филипп Гуссенс “Procter & Gamble Co.”, Credit Suisse, 28 ноября 2007 г.
- 20 «Нет ошибок? Нет прогресса. Подход Ковачевича к риску», RMA Journal, сентябрь 2003 г. Грег Фаррелл «Профиль CEO: банки Ковачевича Wells Fargo на пути к успеху в роли универсального магазина», USA Today, 26 марта 2007 г.
- 21 «Слияние Wells Fargo и Norwest», пресс-релиз, Wells Fargo, 8 июня 1998 г.
- 22 Грег Фаррелл «Профиль CEO: банки Ковачевича Wells Fargo на пути к успеху в роли универсального магазина».
- 23

Число продуктов на одно домохозяйство*			Число продуктов на одно домохозяйство*		
Год	Число продуктов на одно домохозяйство*	Источник	Год	Число продуктов на одно домохозяйство*	Источник
1998	3,2	Годовой отчет за 1998 г.	2003	4,3	Годовой отчет за 2004 г.
1999	3,4	Годовой отчет за 1999 г.	2004	4,6	Годовой отчет за 2004 г.
2000	3,7	Годовой отчет за 2004 г.	2005	4,8	Годовой отчет за 2005 г.
2001	3,8	Годовой отчет за 2001 г.	2006	5,2	Годовой отчет за 2006 г.
2002	4,2	Годовой отчет за 2002 г.	2007	5,5	Годовой отчет за 2007 г.

\* Домохозяйство определено как домохозяйство, обслуживающееся в банке.

- 24 Годовой отчет Wells Fargo за 2006 г.
- 25 Грег Фаррелл «Профиль CEO: банки Ковачевича Wells Fargo на пути к успеху в роли универсального магазина».
- 26 С момента слияния в 1998 г. доходы банка выросли на 166%, а уровень продаж достиг \$54 млрд к 2007 г. Wells Fargo также

[ 228 ]

является одним из наиболее прибыльных банков: даже в сложный для банков 2007 г. он удерживал прибыльность на уровне 15%, пока у других этот показатель равнялся в среднем 10%. Цифры по Wells Fargo взяты из его годового отчета за 2007 г. Данные по остальным банкам с 2007 г. взяты с Thomson One Banker. Согласно Thomson One Banker, продажи для банков можно определить как сумму процентных и непроцентных доходов. Прибыльность определена как отношение чистой прибыли к продажам. Показатель рентабельности чистой прибыли Bank of America составлял 12,4%, Citigroup — 2,2%, Goldman Sachs — 13% в 2007 г., когда средний показатель был 10,2%.

<sup>27</sup> Мы получили это количество следующим образом:

Потребительское кредитование	Продажи за 1999 г., \$ млн	Чистая прибыль за 1999 г., \$ млн	Количество клиентов, млн	Прибыль в расчете на одного клиента, \$ млн	Продажи в расчете на одного потребителя, \$
Местные банки	11,103	2,864	10,8	265	1028
Norwest Mortgage	1,408	277	2,5	111	563
Norwest Financial	1,625	247	4	62	406
Всего	14,136	3,388	17	196	817

Источник: годовой отчет Wells Fargo за 1999 г.

Продажи = процентные доходы + непроцентные доходы.

Доходы = чистые процентные доходы + непроцентные доходы.

Norwest Mortgage и Norwest Financial превратились в Well Fargo Financial, который так описывается в годовом отчете за 2007 г.: «Wells Fargo Financial предоставляет услуги кредитования на покупку недвижимости, автокредитования, выпуска кредитных карт физическим лицам и корпоративных карт, а также коммерческие услуги физическим и юридическим лицам».

Услуги местного банкинга: 10,8 млн домохозяйств (1999 г.); Norwest Mortgage: 2,5 млн домохозяйств; Norwest Financial: 4 млн домохозяйств (годовой отчет за 1999 г.).

Группа местного банкинга предлагает полную линейку разнообразных финансовых продуктов физическим лицам и малому бизнесу с годовыми продажами в целом до \$10 млн. При

этом владелец банка в большинстве случаев выступает в роли лица, принимающего финансовые решения. Кроме того, группа местного банкинга также предлагает услуги управления инвестициями и другие услуги физическим лицам и состоятельным индивидуальным предпринимателям, проводит брокерские операции с ценными бумагами через родственные организации и оказывает услуги венчурного финансирования. Деятельность Norwest Mortgage включает организацию и покупку жилищных ипотечных кредитов на продажу различным инвесторам, а также обслуживание ипотечных кредитов других лиц. Norwest Financial занимается потребительским и автокредитованием. Потребительское кредитование включает в себя выдачу кредитов напрямую физическим лицам и покупку контрактов на финансирование реализации у торговых фирм.

28 Это данные 2007 года, которые мы определили следующим образом:

Потребительское кредитование	Выручка за 2007 г., \$ млн	Чистые доходы за 2007 г., \$ млн	Число клиентов, млн	Выручка от продаж в расчете на клиента, \$ млн	Прибыль в расчете на клиента, \$
<b>Wells Fargo</b>					
Группа местного банкинга	25,538	5,293	11,1	2,301	477
Подразделение Financial	5,511	0,481	7,9	698	61
Всего	31,049	5,774	19,0	1,634	304
Bank of America Банковская группа по обслуживанию частных лиц и субъектов малого бизнеса	47,682	9,430	59	808	160

*Источник* по Wells Fargo: годовой отчет Wells Fargo за 2007 г. и [www.wellsfargo.com/about/today](http://www.wellsfargo.com/about/today).

*Источник* по Bank of America: годовой отчет за 2007 г.

Для корректного сравнения необходимо включить два отдела Wells Fargo. Группа местных банков предлагала полную линейку различных финансовых продуктов и услуг физическим лицам и субъектам малого предпринимательства (11,1 млн домохозяйств).

Wells Fargo Financial предлагала услуги по кредитованию недвижимости, автокредитованию, выпуску кредитных карт физическим лицам и корпоративных карт, а также коммерческие услуги физическим и юридическим лицам (7,9 млн домохозяйств).

Банковская группа по обслуживанию частных лиц и субъектов малого бизнеса Bank of America обслуживает физических лиц и предлагает услуги выписки чеков, открытия вкладов, выпуска кредитных и дебетовых карт, жилищного кредитования и ипотечного кредитования. Она также предлагает капитальные услуги, услуги по кредитованию, депозитное обслуживание и платежные услуги.

<sup>29</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Hong\\_kong](http://en.wikipedia.org/wiki/Hong_kong).

<sup>30</sup> Данный пример взят из книги Мортена Хансена и Болко фон Отингера «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний», Harvard Business Review (2001), 6.

<sup>31</sup> Мартин Хаас, 2005 г., «Космополиты и местные. Статус соперничества, поклонение и знание в международных командах». Исследование групп менеджеров и команд, 7: 203–230.

<sup>32</sup> Это примерные данные ООН, <http://www.un.org/Pubs/chronicle/2006/issue2/0206p24.htm>.

<sup>33</sup> Допущение: в первый год компания совершила сделок на \$1 млрд, чистая прибыль равнялась 10% продаж, капитал составил \$700 млн. Спустя три года благодаря взаимодействию продажи выросли на 9% (по 3% за каждый год), операционные затраты снизились на 2%, требования в отношении активов снизились на 2%, что уменьшило потребность в капитале на 2%. Также дополнительные продажи требуют лишь 80% капитала из-за эффекта масштаба. Рентабельность капитала выросла на 25% — с 14 до 18%.

В таблице ниже представлены расчеты, обосновывающие рост рентабельности капитала.

Примечания

	Первый год	Изменения	Третий год
Продажи	\$1000	9%	\$1090
Рентабельность чистой прибыли	10%	2%	12%
Чистая прибыль	\$100		\$131
Капитал	\$700		
Капитал как % от продаж	70%	-2%	68%
Капитал, требуемый для дополнительных продаж*		\$50	
Капитал с учетом роста 2%			\$735
Рентабельность капитала	14,3%		18%
Изменение рентабельности капитала 25%			

[ 231 ]

\$ — млн долл.

\* Дополнительные продажи на \$90 млн требуют лишь 80% капитала из-за эффекта масштаба:

Требование к капиталу =  $0,70 \times \$90$  млн, затем коэффициент эффекта масштаба  $0,80 \rightarrow \$50$  млн.

\*\* Весь требуемый капитал =  $(\$700 \text{ млн} + 50) \times 0,98 = \$735$  млн.

34 Таблица ниже показывает фактические финансовые результаты Procter & Gamble за 2002 и 2005 г. (взяты из соответствующих годовых отчетов). Выгода от сотрудничества (в сопоставлении с другими улучшениями) предположительно выражена в росте выручки от продажи на 15% с 2002 по 2005 г. (общий рост выручки составил 41%). Рентабельность чистой прибыли предположительно выросла на 1% благодаря взаимодействию (из-за снижения затрат и продуктивности исследований и разработок). Чистая прибыль за этот период выросла на 2%. Собственный капитал в % от продаж предположительно снизился на 1% благодаря коллаборации (в сопоставлении с общим снижением на 3,3%). Эти преимущества позволяют нам определить рост рентабельности капитала благодаря коллаборации — с 31,8 до 35,7% (прирост на 12,6%). Вывод: попытки сотрудничества в P&G оказали серьезное

## Коллаборация

влияние на рентабельность капитала. Такая простая стимуляция свидетельствует о росте на 12% за три года (2002–2005).

[ 232 ]

	<b>2002 (факт)</b>	<b>2005 (факт)</b>	<b>Изме- нение (факт)</b>	<b>Коллора- ция в 2005 г. (предполо- жительное значение)</b>	<b>Коллора- ция в 2005 г. (расчетное значение)</b>
Выручка от продаж	\$40 238	\$56 741	41,0%	15%	\$46 274
Маржа операционной прибыли	16,6%	19,3%	2,7%		
Чистая прибыль	10,8%	12,8%	2,0%	1%	\$5 468
Собственный капитал	\$13 706	\$17 477			\$15 299
Собственный капитал / Продажи	31,1%	30,8%		-1%	33,1%
Рентабельность капитала	31,8%	41,5%			35,7%
Рост рентабельности капитала		30,8%			12,6%

<sup>35</sup> Названия стран изменены с целью сохранить анонимность компании.

<sup>36</sup> Информация о MS Estonia была взята с [http://en.wikipedia.org/wiki/MS\\_Estonia](http://en.wikipedia.org/wiki/MS_Estonia).

<sup>37</sup> Информация о матрице коллаборации DNV была взята из следующего кейса: Мортен Хансен «Трансформация DNV: из разобщенности в рациональную коллаборацию между бизнес-юнитами — изменения сверху», учебный кейс 08/2007-5458 (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2007).

<sup>38</sup> Анализ также показал противоположный результат в неопытных отделах. В отделах с небольшим опытом в той

области, которой они занимаются в текущий момент, получение помощи от коллег увеличит шансы заключения контракта.

[ 233 ]

- <sup>39</sup> Стоит отметить, что Wall Street работает с «поправкой на диверсификацию в 15%»; стоимость акций многопрофильных компаний на 15% *ниже* стоимости акций узкопрофильных фирм. Исследование показывает, что поправка действует для них в размере не более 10%. Хороший обзор по этой теме можно найти у Белен Виллалонга «Круглый стол по исследованию: поправка на диверсификацию» (Бостон, Массачусетс, 2003), <http://ssrn.com/abstract=402220>. Данная статья содержит краткое изложение полученных результатов и комментарии 16 лидирующих профессоров.

Величина поправки на диверсификацию зависит от вида международной компании, о которой идет речь. Исследование обнаружило, что компании, чьи различные подразделения взаимосвязаны (как подразделения аппаратного и программного обеспечения Apple), добиваются большего прогресса, чем компании с невзаимосвязанными подразделениями (как подразделения по производству реактивных двигателей и лампочек General Electric).

Для тщательного обзора десятилетий исследований на данную тему см.: В. Рамануджам и П. Варадараджан «Исследование корпоративной диверсификации: синтез», *Strategic Management Journal* (1989): 523–551. Некоторые исследования подтвердили гипотезу о том, что умеренная связанная диверсификация может улучшить результаты деятельности. См., например: Костас Маркидес «Последствия корпоративной переориентации. Ожидаемые результаты», *Academy of Management Journal* (1992): 398–412. Растущее число исследований доказывает, что это зависит от экономического положения страны — говорим ли мы о развитой (со зрелыми и эффективными финансовыми рынками) или о развивающейся экономике. Основная идея состоит в том, что в развивающейся экономике конгломераты (компании, действующие во многих бизнес-направлениях) показывают лучшие результаты благодаря тому, что они выполняют функции,

которые нормально реализуются рынками. Они имеют внутренний рынок капитала, который предоставляет им денежные средства, и внутренний рынок труда для свободного передвижения людей в зависимости от потребностей различных бизнесов. См.: Тарун Ханна и Кришна Палепу «Почему целенаправленные стратегии могут быть ошибочными для развивающихся рынков», *Harvard Business Review* (1997), и Абхируп Чакрабарти, Кулвант Синх и Иштиак Махмуд «Диверсификация и производительность: данные по восточноазиатским фирмам», *Strategic Management Journal* (2007): 101–120.

- <sup>40</sup> В некоторых исследованиях содержатся попытки подсчета количества провальных сделок по приобретению. Исследование KPMG («Обойти «медведей», 2003), основанное на примерах крупных сделок 2000–2001 гг., показало, что 66% сделок не дало результатов (были рассмотрены стоимость акций до сделки и спустя год). Mercer Management Consulting, в настоящий момент Oliver Wyman («Трансатлантическая деятельность по слияниям и поглощениям повышает акционерную стоимость», *Canadian Corporate News*, 28 мая 2002 г.) проанализировала 152 сделки по приобретению и в качестве критерия успеха использовала показатель прибыли, более высокий по сравнению со средним по отрасли за два года. В ходе анализа обнаружилось, что 39% сделок были неудачными (результаты исследования, полученные Oliver Wyman 25 ноября 2008 г., были показаны в презентации «Насколько успешны трансатлантические слияния и поглощения в создании ценности?», завтрак для представителей прессы, Париж, 21 марта 2002 г.). Accenture («Глобальное исследование по слияниям и поглощениям Accenture/Economist Intelligence Unit, 2006) опросила 420 топ-менеджеров и выяснила: 55% полагают, что ожидаемые затраты по синергии не окупились, в то время как 50% считают, что ожидаемый доход от синергии не был достигнут за счет их последних сделок по приобретению. В книгах «Ловушка синергии. Как компании проигрывают игру по приобретениям» Марка Сировера (2007) и «Дьявольские сделки: уроки слияний и поглощений, которые войдут в историю» Роберта Брунера (2005) говорится

о том, как достижение синергии может снизить акционерную стоимость. В других исследованиях содержатся схожие выводы.

[ 235 ]

Некоторые исследования доказали, что сделки по приобретению могут оправдать себя. Например, KPMG («Детерминанты успеха слияний и поглощений. Какие факторы приводят к успеху?», 2007) рассмотрела 510 сделок, состоявшихся в период между 1 января 2000-го и 31 декабря 2004 г., и обнаружила, что стоимость акций приобретающей стороны выросла на 10,8% по сравнению с коллегами из отраслей, не проводящими подобные сделки.

Это усредненные результаты, но тем не менее с широким распределением результатов по выборочной группе. Что объединяет все данные исследования — что они свидетельствуют о широком распределении результатов после сделок по приобретению со значительной долей плохих результатов.

Может показаться, что сделки по приобретению — это мощенническая игра с неопределенными и зачастую неутешительными последствиями.

- 41 Гюнтер Тилен «Рост как цель предпринимателя», речь в Университете Санкт-Галлена, Санкт-Галлен, Швейцария, 14 мая 2004 г.
- 42 Упор на децентрализацию, вероятно, будет продолжаться. Хартмут Островский, новый председатель и CEO компании, принявший управление после Гюнтера Тилена 1 января 2008 г., скорее всего, последует данному направлению: «Для постоянного органического роста, особенно на развитых медиарынках, Островский понимает, насколько важно для каждого менеджера иметь собственную предпринимательскую свободу и стремиться к достижению амбициозных целей с максимальной личной ответственностью». «Bertelsmann готов к росту», пресс-релиз, 13 декабря 2007 г., [www.bertelsmann.com](http://www.bertelsmann.com) (по состоянию на 16 декабря 2007 г.).
- 43 Проблемы Bertelsmann в развитии книжных онлайн-магазинов хорошо описаны в данном кейсе и пособии для преподавателей: Ж. Барсу и Ч. Галуник «Корпоративная структура Bertelsmann в эпоху интернета», кейс 06/2007-4907

[ 236 ]

- (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2000) и Ж. Барсу «Bertelsmann: корпоративная структура в эпоху интернета», пособие для преподавателей 06/2007-4907 (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2000).
- 44 Либби Куэйд «Некоторым нужно одно учреждение, чтобы обеспечить безопасность всей продукции», San Diego Union Tribune, 10 октября 2006 г., [www.signonsandiego.com](http://www.signonsandiego.com) (по состоянию на 17 декабря 2007 г.).
- 45 Мортен Хансен «Трансформация DNV: из разобщенности в рациональную коллаборацию между бизнес-подразделениями — фуд-направление», кейс 08/2007-5458 (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2007).
- 46 Очевидно, направление сертификации не могло гарантировать консультационную работу другого юнита, но были и другие широкие возможности продажи новых услуг старым клиентам.
- 47 Эти и остальные цифры в данном кейсе заменены по соображениям конфиденциальности.

### Глава 3

- <sup>1</sup> Информация о теракте 9/11 взята из двух источников. Первый — Национальная комиссия по террористическим атакам против США, итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США (Нью-Йорк: W.W. Norton & Company, 2004). Он носит неофициальное название «Отчет комиссии 9/11» и «Отчет 9/11». Джейн — это выдуманное имя, используемое в отчете (с. 271). Второй источник — постоянно действующая специальная комиссия Палаты представителей Конгресса США по разведке и специальный сенатский комитет по разведке, отчет по 9/11: расследование объединенной комиссии конгресса. Отчет о совместном расследовании террористических атак 11 сентября 2001 г., 24 июля 2003 г., <http://news.ndlaw.com/hdocs/>

docs/911rpt/. Этот отчет отличается от отчета комиссии 9/11 и содержит характеристики, которых нет в первом отчете.

Кроме того, Ян Ривкин, Майкл Роберто и Эрика Ферлинс составили для Гарвардской школы бизнеса кейс по ситуации в спецслужбах США до события 9/11, и в нем содержатся некоторые выводы из отчета комиссии 9/11.

Я. Ривкин, М. Роберто и Э. Ферлинс «Управление национальной безопасностью: до событий 9/11», кейс 9-706-463 (Бостон: Гарвардская школа бизнеса, 2006).

- 2 Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 159.
- 3 Там же, 354.
- 4 Там же, 267.
- 5 Там же, 269–270.
- 6 Там же, 272.
- 7 Отчет комиссии 9/11 уделил мало внимания этому сообщению, но оно вызвало серьезный интерес во время слушаний. Другие признали его важность, например директор ФБР сказал о нем и прочей информации, что у них «не было людей, наблюдающих за целой картиной и способных расставить все по местам». Цитата из статьи Дэвида Джонстона и Дона Ван Натта «Следы террора: сообщение ФБР: Эшкрофт узнал о тревоге ФБР только после событий 9/11», *New York Times*, 21 мая 2002 г.
- 8 Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 275.
- 9 Там же, 276.
- 10 Там же, 260.
- 11 Там же, 277.
- 12 Там же, 257.
- 13 Там же.
- 14 Там же, 259.
- 15 Цитата из отчета 9/11: расследование объединенной комиссии Конгресса, 78. В ФБР действовала высокая степень децентрализации. Предыдущий директор ФБР Луис Фри считал, что работа должна совершаться самостоятельно всеми 56 региональными управлениями, разбросанными по стране.

[ 238 ]

Чтобы убедиться, что требование выполняется, он сократил штат центрального офиса и передал часть полномочий региональным управлениям. В результате «ответственные спецагенты получили силу, авторитет и независимость» (Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 76). Каждое региональное управление также оценивалось по результатам с использованием таких критериев, как число задержаний и признаний виновности. В такой структуре отдельные дела передавались в специальное региональное отделение (офис в Нью-Йорке занимался делом бен Ладена), но из-за того, что отделения работали независимо, у них не было достаточной мотивации к сотрудничеству в отношении расследуемых дел.

- 16 Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 353.
- 17 Число сотрудников варьировалось от 50 до 150 000 (среднее значение — 11 076). Отрасли включали в себя производство, финансовые услуги, хай-тек, легкую промышленность, розничную торговлю, здравоохранение, специализированные услуги, энергетику. Эта выборка достаточно репрезентативна, но неслучайна, поэтому выводы необходимо делать с осторожностью.
- 18 Цитата из статьи Мортена Хансена и Нитина Нория «Как добиться преимуществ коллаборации», Sloan Management Review (2004).
- 19 Психологи назвали это групповой предвзятостью — когда члены группы систематически переоценивают других членов группы и недооценивают всех остальных.
- 20 См. работу Р. Катца и Т. Аллена «Исследуя синдром «приобретено не здесь»: взгляд на результаты, срок действия и паттерны коммуникации 50 проектных групп исследований и разработок», «Лекции по менеджменту инноваций», 2-е изд., под ред. М. Тушмана и У. Мура (Нью-Йорк: Ballinger/Harper & Row, 1988), 293–309. Также см.: М. Брюер «Групповые предвзятости в минимальной межгрупповой ситуации: когнитивный анализ мотивации», Psychological Bulletin 86 (1979): 307–324, и Г. Тайфель и Дж. Тернер «Теория социальной идентичности

межгруппового поведения», *Psychology of Intergroup Relations*, 2-е изд., под ред. С. Уорчела и У. Остина (Чикаго: Nelson Hall, 1986), 7–24.

[ 239 ]

- 21 Я проводил исследование в 1995 г. в секторе электронного оборудования HP (теперь представляющем отдельную компанию Agilent). Это исследование включало анализ крупной сети из 41 бизнес-единицы, исследование сети инженеров 120 проектов разработки и сбор подробных данных по характеристикам и результатам этих проектов. Данных было достаточно для проведения статистического регрессионного анализа, который выявил описанные в главе результаты. См. приложение с детальным обзором исследования.

Этот результат представлен в работе Мортена Хансена, Луизы Морс и Бьорна Ловаса «Обмен знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы», *Academy of Management Journal* (2005). В ходе анализа 120 отделов исследовалась созданная сеть взаимоотношений, после чего полученные оценки использовались для определения, будет ли отдел обращаться к другим при необходимости в этом. Регрессионный анализ выявил, что вероятность обращения снижалась, если число отношений между сотрудниками отдела росло.

- 22 См.: Патриция Бирд «Голубая кровь и мятеж: борьба за душу Morgan Stanley» (Нью-Йорк: HarperCollins, 2007).
- 23 Кэрол Лумис «Morgan Stanley Dean Witter: нетипичное слияние компаний состоялось, несмотря на небольшие различия. Это не остановило их соперничество по прибылям в прошлом году». *Fortune*, 26 апреля 1999 г.
- 24 Роберт Франк «Выбор верного пруда: поведение человека и поиски статуса» (Оxford: Oxford University Press, 1985).
- 25 В исследовании HP, которое было упомянуто в главе, мы нашли подтверждение этой гипотезы: разработчики продуктов не обращались к экспертам отдела за необходимыми технологиями, но вместо этого они обращались в те отделы, где были их знакомые. Они хотели получить помощь скорее от людей, с которыми знакомы, чем от незнакомых экспертов. См.: Мортен Хансен и Бьорн Ловас «Как международные

- компании используют технологические решения? Переход от единичного к взаимозависимому подходу», *Strategic Management Journal* (2004). Другое исследование подтверждает данные выводы: Тициана Кашьяро и Мигель Соуса Лобо «Умные уроды, симпатичные дураки и отношения в коллективе», *Harvard Business Review* (июнь 2005 г.).
- 26 В отношении служб разведки данный барьер можно было бы назвать «найденно не здесь» — то, что случается, когда агенты не желают обращаться за информацией к сотрудникам других агентств.
- 27 Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 417.
- 28 Отчет 9/11: отчет о совместном расследовании террористических атак, 16.
- 29 Этот материал взят из работы Мортена Хансена и соавторов «Обмен знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы».
- 30 Джеффри Пфеффер много раз указывал на эту проблему в организациях с развитой системой стимулирования. См.: Джеффри Пфеффер «6 опасных мифов относительно оплаты труда», *Harvard Business Review* (май — июнь 1998 г.) и Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон «Неопровержимые факты, опасная полуправда и полная чушь: получение выгоды от доказательного менеджмента» (Бостон: Harvard Business School Press, 2006), глава 5.
- 31 Лесли Перлоу «Временной голод. Навстречу социологии рабочего времени», *Administrative Science Quarterly* 44, № 1 (март 1999): 57–81.
- 32 Мортен Хансен, Джоэл Подольный и Джеффри Пфеффер «Так много связей, так мало времени. Вероятная перспектива задач корпоративного социального капитала в организациях», исследование in the *Sociology of Organizations* (2001).
- 33 Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 417.
- 34 Накопительство было очень распространено в ФБР — заместитель директора Роберт Брайант даже информировал агентов о том, что «обмен информацией может помешать карьерному росту». Как вам такая система стимулирования?

Отчасти она появилась после того, как в 1995 г. был ограничен обмен информацией между ФБР и прокурорами по уголовным делам из Министерства юстиции. Но, как отмечала Комиссия 9/11, «данные процедуры были неправильно поняты и неверно применены». Агенты ФБР решили, что эти правила относятся и к обмену информацией между агентами, хотя это было не так. Неверная интерпретация превратилась в правило, ставшее спустя время «стеной». Комиссия 9/11 сделала заключение о том, что «информационный поток был загублен» в результате неверной трактовки изначальных действий.

- <sup>35</sup> Показатель оценивался как процентная доля всех плановых месяцев разработки, потраченных на поиск. Мы попросили проектных менеджеров дать приблизительную оценку (они подробно записывали то, как разработчики тратили свое время). См.: Мортен Хансен и соавторы «Обмен знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы».
- <sup>36</sup> Некоторые специалисты заявляют, что расстояние больше не играет роли. Название книги Фрэнсис Кернкросс — «Исчезновение расстояний. Как революция в области коммуникаций меняет нашу жизнь» (Бостон: Harvard Business School Press, 1997) — говорит само за себя. В книге Томаса Фридмана «Плоский мир. Краткая история XXI века» (Нью-Йорк: Farrar, Straus and Giroux, 2005) также отмечается, что физическое расстояние потеряло значимость. Эти заявления преувеличены. Ларри Прусак предоставил опровержение этих слов в своей статье с метким названием «Круглая Земля» (Harvard Business Review, апрель 2006 г.). Научные исследования показывают, что расстояние по-прежнему имеет значение. См.: Мортен Хансен и Бьорн Ловас «Как международные компании используют технологические решения» и Памела Хиндс и Марк Мортенсен «Взгляд на конфликты в отдаленных командах. Смягчающие эффекты, общий контекст и спонтанная коммуникация», *Organization Science* (2005), 290–307. Также см. работу Памелы Хиндс и Сары Кислер «Распределяемая работа» (Кембридж, Массачусетс: MIT Press, 2002). В ней акцент сделан на то, как управлять удаленными командами.

- 37 Томас Аллен «Управление потоком технологий» (Кембридж: MIT Press, 1977). В работе Аллена описано, что вероятность коммуникации между двумя разработчиками падает с 0,25%, если они находятся в паре метров друг от друга (фактически работают рядом), до примерно 0,05%, если они работают на расстоянии 25 метров.

Разумное возражение таково: на большом расстоянии друг от друга сотрудники не взаимодействуют, потому что работают в различных группах. Если это так, то это всего лишь специфика организационной структуры и никак не связано с тем, что коммуникация между разработчиками снижается по мере увеличения расстояния. Для проведения анализа Аллен разделил людей на формальные рабочие группы и отделил тех, кто работал в одной и той же группе. Здесь вероятность взаимодействия резко снижалась по мере увеличения физического расстояния.

- 38 См.: Мортен Хансен и Бьорн Ловас «Как международные компании используют технологические решения». То же явление возникает между фирмами. См.: О. Соренсон и Т. Стюарт «Сети синдикатов и территориальное распределение венчурных инвестиций», *American Journal of Sociology* 106, № 6 (2001). Другое исследование коммуникаций в крупных компаниях доказало, что территориальное распределение является препятствием коммуникации (см.: Адам Кляйнбаум, Тоби Стюарт и Майкл Тушман «Коммуникация (и координация?) в современной сложной организации», рабочий документ 09-004, Гарвардская школа бизнеса, Бостон, июль 2008 г.
- 39 Роберта Вольштеттер «Перл-Харбор. Предупреждение и решение» (Стэнфорд, Калифорния: Stanford University Press, 1962). Цитата со с. 387. Пример прибывающего (взлетающего) самолета также взят из этой книги (с. 11).
- 40 Мортен Хансен и Мартин Хаас «Соревнуйся за внимание на рынке знаний. Распространение электронных документов в консалтинговых компаниях», *Administrative Science Quarterly* (2001).
- 41 Мы нашли подтверждение этого довода в исследовании баз знаний крупной консалтинговой компании (там же).

- Консультанты гораздо чаще использовали базы данных, при этом качественной информации было меньше и она была представлена по небольшому количеству тем (в противоположность базам данных с большим объемом информации, плохо отфильтрованной и на множество разных тем).
- 42 Стэнли Милгрэм «Проблема тесного мира», *Psychology Today* 2 (1967): 60–67.
- 43 Дж. Трэверс и С. Милгрэм «Экспериментальное исследование проблемы тесного мира», *Sociometry* 32 (1969): 425–443. Более современное исследование также подтвердило данную цифру. Профессор Колумбийского университета Дункан Уоттс совместно с другими исследователями Питером Доддсом и Роби Мухаммадом обнаружили, что, когда 24000 человек со всего мира отправляют электронные письма знакомым с целью добраться до одного из 18 выбранных человек, типичное число шагов в этой цепочке составляло от 1 до 5 (как и по результатам Милгрэма). См.: Питер Шеридан Доддс, Роби Мухаммад и Дункан Уоттс «Экспериментальное исследование поиска в глобальных социальных сетях», *Science*, 8 августа 2003 г.
- 44 Джасжит Сингх, Мортен Хансен и Джоэл Подольный «Мир не тесен для каждого. Пути дискриминации поиска информации в организациях», рабочая статья INSEAD (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2009).
- 45 Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США, 77.
- 46 Отчет 9/11: отчет о совместном расследовании террористических атак, с. 55–56.
- 47 См.: М. Хансен и соавторы «Обмен знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы».
- 48 Первоначальное авторитетное исследование неясных знаний было произведено М. Полани в работе «Концепция неявного знания» (Нью-Йорк: Anchor Day Books, 1966).
- 49 Формула была взята из работы Сергея Бриана и Лоуренса Пейджа «Анатомия системы крупномасштабного гипертекстового интернет-поиска», Стэнфордский университет (1996), <http://infolab.stanford.edu/~backrub/google.html>. Моей целью не было объяснение элементов формулы. Главная

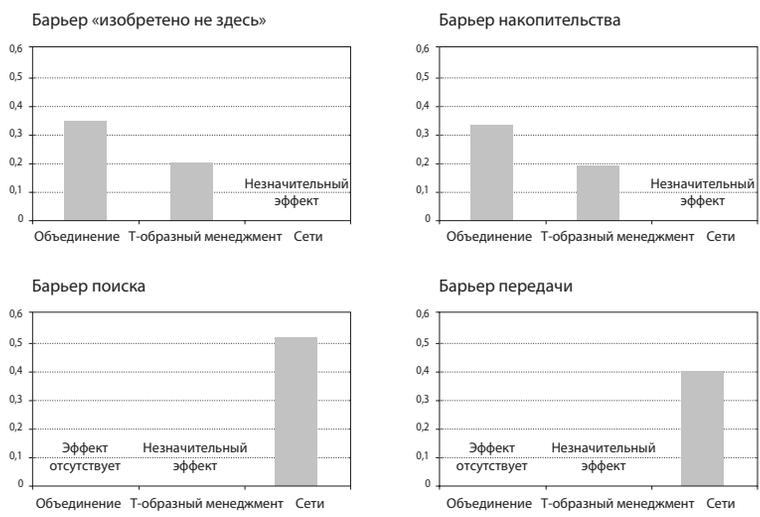
[ 244 ]

мысль здесь — показать четкую формулу определения ранга сайта: чем выше ранг, тем более релевантным для поиска по определенной теме считается сайт. См. также по ссылке [http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank#\\_note-0](http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank#_note-0).

- 50 Между стратегическими экспертами ведется интересная дискуссия о том, что неявное знание является более ценным по сравнению с явно заданным знанием, поскольку конкурентам сложнее его скопировать. Такие знания являются конкурентным преимуществом компании. Если это так, неясно, почему компании медленно среагировали на формулу поиска в Google. Формула стала известной в 1996 г., когда Брин и Пейдж опубликовали свою статью.
- 51 Цитата из книги Фернана Пуана «Моя еда» (английский перевод, 2008, 61). Книга впервые вышла в 1969 г. (Париж, Франция). Эти слова вызывают сильный интерес. Она содержит мысль повара о том, что его реальные навыки являются неявными знаниями, и том, что навыки нельзя отразить в рецепте. Иногда люди думают, что великие шеф-повара не выдают свои рецепты — например, «секретного соуса», — потому что другие могут попросту скопировать их и стать такими же мастерами. Но это далеко от истины, поскольку сам секретный соус кроется в практической отработке рецепта, а не самом рецепте.
- 52 В следующих исследованиях показано, насколько сложно передавать неявные знания: Мортен Хансен «Проблемы поиска и передачи. Роль слабых связей в обмене знаниями между подразделениями организации», *Administrative Science Quarterly* (1999); У. Зандер и Б. Когут «Знания, скорость передачи и имитация организационных возможностей. Эмпирический тест», *Organization Science* 6 (1995): 76–92; Г. Шулански «Изучение внутреннего притяжения. Барьеры передачи лучших практик внутри компании», *Strategic Management Journal* 17, особый выпуск: *Knowledge and the Firm* (зима 1996 г.): 27–43.
- 53 Киран Малвани «Тренер чемпионов имел особое видение Али и других боксеров», специально для ESPN.com, 18 декабря 2007 г., <http://sports.espn.go.com/sports/boxing/news/story?id=3158201>.

- 54 См.: Мортен Хансен «Проблемы поиска и передачи. Роль слабых связей в обмене знаниями между подразделениями организации» (1999), *Administrative Science Quarterly* 44, 82–111.
- 55 Факты, подтверждающие данные табл. 3.1, выглядят следующим образом. Используя данные по выборке из 107 компаний, я провел регрессионный анализ, определяющий воздействие каждого управленческого способа устранения барьера. Коэффициенты регрессии показали следующие результаты. Они выявили, сколько прибыли создает каждый рычаг при снижении барьера, как показано на рисунке ниже. Например, коэффициент эффекта объединения при снижении барьера «изобретено не здесь» равен 35%. Это означает, что увеличение объединения на 10 пунктов (по шкале от 0 до 100) снизит барьер на 3,5 пункта (по шкале от 0 до 100). Таким образом, переход от 0 до 100 по шкале объединения снизит барьер на 35 пунктов. Это существенное изменение.

[ 245 ]



- 30 Информационные системы также могут облегчить поиск и представляют собой четвертое решение, которое можно поместить в эту карту. Я не сделал этого, поскольку книга не связана с темой информационных технологий.

## Глава 4

- [ 246 ]
- 1 Информация взята в основном из детального отчета «Эксперимент в Робберс-Кейв. Межгрупповой конфликт и кооперация» (Мидлтаун, Коннектикут: Wesleyan University Press, 1988; впервые издано в 1961 г.), составленного Музафером Шерифом, О. Харви, Б. Джеком Уайтом, Уильямом Худом и Кэролин Шериф. Этот эксперимент был невероятным по своему предмету, цели и жесткости. Исследование 1954 г. стало третьим в серии экспериментов в летнем лагере. Первое (1949) походило на первые две недели эксперимента 1954 г., в то время как второе (1953) пришлось отменить, так как мальчики считали администраторов лагеря причиной конфликтов и подавленности. Эксперимент 1954 г. уникален потому, что сочетает разные методы: испытание на практике, опросы мальчиков, наблюдение за участниками и мини-эксперименты, замаскированные под игры. Очень жаль, что современные ученые редко занимаются исследованиями подобного рода. При этом особенный метод исследования 1954 г. однозначно не соответствует современным стандартам исследований с участием человека, согласно которым субъектам не должен наноситься вред и, кроме того, они должны дать полное согласие. Именно по этой причине опыт 1954 г. никогда больше не повторялся.
  - 2 Исследователи приложили огромные усилия для тщательного отбора мальчиков. В первую очередь они провели переговоры с директорами разных школ и затем выбрали детей в общем количестве 200 человек. Они поговорили с родителями и после выбрали 22 мальчиков. Исследователи с большим вниманием отобрали детей из хороших семей — мальчики с проблемным прошлым или проблемами в семье могли устроить истерику и нарушить ход исследования. Шериф и его коллеги хотели исключить возможность влияния на результат отдельных нарушителей порядка.
  - 3 Шериф и др. «Эксперимент в Робберс-Кейв», с. 101, 109.
  - 4 Там же, 113.
  - 5 Там же, 171.

- 6 Там же, 171. К этому времени двое мальчиков выбыли из эксперимента из-за тоски по дому.
- 7 Меморандум для вице-президента, 20 апреля 1961 г., официальные документы президента, Президентская библиотека Джона Кеннеди, Бостон, <http://history.nasa.gov/Apollomon/apollo1.pdf>. [ 247 ]
- 8 Меморандум для президента, тема: Заключение по космической программе. Офис вице-президента, 28 апреля 1961 г., справочно-информационный фонд NASA, центральный офис NASA, Вашингтон, округ Колумбия, <http://history.nasa.gov/Apollomon/apollo2.pdf>.
- 9 «Запись встречи с президентом в зале заседаний Белого дома. Тема: Дополнительные ассигнования для Национального управления по аэронавтике и космосу (NASA), 21 ноября 1962 г.». Впервые записи появились в свободном доступе в 2001 г. Андрей Чайкин «Записи Белого дома пролили свет на историю космической гонки Джона Кеннеди», *Space & Science*, 22 августа 2001 г.
- 10 Эти идеи хорошо описаны в документе NASA «Предложения: до и после мая 1961 г.», <http://history.nasa.gov/SP-4205/ch3-2.html> (по состоянию на 13 января 2008 г.).
- 11 «Заключительные замечания Вернера фон Брауна о выборе способа для лунной программы», 7 июня 1962 г., документ о технике обеспечения встречи на орбите Луны, справочно-информационный фонд NASA, центральный офис NASA, Вашингтон, округ Колумбия, <http://history.nasa.gov/Apollomon/apollo6.pdf>. Все цитаты фон Брауна о выборе способа взяты из этого источника.
- 12 Существует запутанный ряд терминов для описания целей: ведущие цели, концепция, миссия, сверхцели и так далее. Я же просто использую понятие объединяющих целей, которое может совпадать, а может и не совпадать с остальными терминами в зависимости от используемого контекста. Само понятие объединяющей цели просто и не сбивает с толку. В книге «Построенные навечно» крупные цели описываются как убедительная движущая сила прогресса в неизменно больших компаниях; Джеймс Коллинз и Джерри Поррас

«Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». Авторы используют понятие «больших волосатых дерзких целей» (сокращенно БВДЦ) для описания этих убедительных целей. Хотя объединяющие цели немного схожи с БВДЦ (например, по простоте и конкретности), главная особенность объединяющих целей — то, что они должны создавать общее направление развития, — не обязательна для БВДЦ. Цель Джека Уэлча «Быть номером 1 или 2» (обсуждалась ранее в этой главе) является БВДЦ, но это не объединяющая цель.

- 13 Кэтрин Тиммеш «Лунная команда. Как 400 000 человек отправили «Аполлон-11» на Луну» (Нью-Йорк: Houghton Mifflin Company, 2006).
- 14 Ноэль Тичи и Рэм Чаран «Скорость, простота, уверенность в себе: интервью с Джеком Уэлчем», *Harvard Business Review* (сентябрь — октябрь 1989 г.).
- 15 Это не было официальной целью Airbus. Но согласно информации, которую я узнал от инженеров и менеджеров Airbus, многие сотрудники и в особенности инженеры усердно работали над достижением объединяющей цели обогнать Boeing.
- 16 Другие показатели включали количество выполненных заказов и стоимость заказов.
- 17 В середине 2000-х гг. Airbus столкнулась с крупными проблемами в производстве двухпалубных самолетов A380. Серьезной проблемой было объединение разных подразделений Airbus, в особенности подразделений Германии, Франции, Великобритании и Испании. Во многом это было связано с враждебными отношениями с самого начала работы — с «ядом национального соперничества», как писала *Financial Times* в 2007 г. (Кевин Дан «Airbus намерена избавиться от «яда соперничества»», *Financial Times*, 28 февраля 2007 г.). Поразительно, что с учетом соперничества Airbus удалось добиться хороших результатов в 1990-х и начале 2000-х гг. На мой взгляд, во многом это было связано с единой целенаправленной задачей обогнать Boeing. В большинстве случаев та объединяющая цель сдерживала кипящую

- вражду — ту ситуацию, которая нуждалась в рассмотрении на фундаментальном уровне собственности и внутреннего управления. Акционером Airbus является компания EADS, которая была создана в 1999 г. для рационализации деятельности, но этого так и не случилось. См.: Пегги Холлингер и Геррит Уизман «Соперничество подорвало рост Airbus», *Financial Times*, 13 ноября 2006 г., а также «Время создать новую, улучшенную модель», *Economist*, 22 июля 2006 г.
- 18 «Запись встречи с президентом в зале заседаний Белого дома. Тема: Дополнительные ассигнования для Национального управления по авиации и космосу (NASA), 21 ноября 1962 г.».
- 19 Кэтрин Тиммеш «Лунная команда. Как 400 000 человек отправили “Аполлон-11” на Луну», 9.
- 20 Опрос был подготовлен Beta Research Corp. (Сиосет, Нью-Йорк) для *BusinessWeek*. Опубликован в *BusinessWeek*, 21–28 августа 2006 г., 44–48. Среди ответивших на вопрос было 44% мужчин и 47% женщин.
- 21 Цитата из *BusinessWeek*, 21–28 августа 2006 г., 54.
- 22 Музафер Шериф также доказал силу обладания общего врага в своих экспериментах в летнем лагере. В другом опыте, проведенном за несколько лет до эксперимента в Робберс-Кейв, он и его коллеги спровоцировали соперничество и вражду между двумя группами мальчиков (в этот раз команды назывались «Красные дьяволы» и «Бульдоги»). Чтобы снова объединить их, Шериф ввел общего врага — третью группу из соседнего городка. «Красные дьяволы» и «Бульдоги» сформировали одну команду, состоявшую из их лучших игроков, для игры в софтбол. Противником была та самая нововведенная команда. Оказалось, что это наиболее эффективный способ снижения враждебности и конкуренции между двумя группами (хотя враждебные чувства по-прежнему оставались, но теперь они были направлены против третьей группы). См.: Музафер Шериф и Кэролин Шериф «Гармония и напряженность в группах» (Нью-Йорк: Harper Brothers, 1953), 286.
- 23 Цитата из *BusinessWeek*, 21–28 августа 2006 г., 54.
- 24 Там же, 52.

- [ 250 ]
- 25 Там же, 97.
- 26 См.: Рут Вейгман, Дебра Нунес, Джеймс Баррасс и Ричард Хэкмен «Старшие руководящие группы: что делает их великими» (Бостон: Harvard Business School Press, 2008).
- 27 Личное интервью с Томом Делонгом, январь 2008 г.
- 28 Эта история описана Уильямом Салманом и Элисон Беркли Вагонфелд: «Новый CEO Intuit — Стив Беннет», кейс 9-803-044 (Бостон: Harvard Business School, 2003), 11.
- 29 Варда Либерман, Стивен Сэмюэлс и Ли Росс «Название игры. Прогнозирующая способность имени vs ситуационные ярлыки в ходе решения дилеммы заключенного», *Personality and Social Psychology Bulletin* (2004): 1175–1185.
- 30 В исследовании авторы также обнаружили, что эти результаты появляются после семи раундов. После семи раундов игроки «Игры сообществ» имели в среднем 4,63 решения о сотрудничестве (максимальное число — семь), в то время как этот же показатель равнялся 2,21 в «Игре Уолл-стрит». Это означает, что игроки с двойной вероятностью склонны выбирать решение о сотрудничестве. В дополнение авторы провели эту игру среди стажеров летчиков-истребителей и получили похожие результаты.
- 31 Фабрицио Ферраро, Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон «Язык и восприятие экономики. Как теории могут стать явью», *Academy of Management Review* (2005): 9–24.
- 32 Р. Франк, Т. Джилович и Д. Риган «Подавляет ли изучение экономики сотрудничество?», *Journal of Economic Perspectives* 7 (1993): 159–171. См. также: Д. Миллер «Норма собственных интересов», *American Psychologist* 54 (1999): 1053–1060.
- 33 Цитата из Мортен Хансен «Трансформация DNV: из разобщенности в рациональную коллаборацию между бизнес-подразделениями — изменения сверху», учебный кейс 08/2007-5458 (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2007).

## Глава 5

[ 251 ]

- 1 М. Дайан Бертон «Роб Парсон из Morgan Stanley (A)», кейс 9-498-054 (Бостон: Harvard Business School, 1998). Все имена изменены.
- 2 Там же, 7.
- 3 Там же, 7.
- 4 Там же, 9.
- 5 Там же, 5.
- 6 Там же, с. 5, 12 и 13.
- 7 Личная беседа с Дайан Бертон, 9 сентября 2008 г.
- 8 Информация о попытке изменения взята из следующих источников: М. Дайан Бертон, Томас Делонг, Кэтрин Лоуренс «Morgan Stanley: превращение в фирму для фирм», учебный кейс 9-400-043 (Бостон: Harvard Business School, 2000) и М. Дайан Бертон «Процесс круговой оценки результатов в Morgan Stanley», учебный кейс 9-498-053 (Бостон: Harvard Business School, 1998).
- 9 Концепция «одиноких звезд» была представлена у Мортен Хансен «Превращение “одинокой звезды” в настоящего командного игрока», Financial Times, 7 августа 2002 г.
- 10 Концепция Т-образного менеджмента была представлена у Мортена Хансена и Болко фон Отингера: «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний», Harvard Business Review (март — апрель 2001 г.).
- 11 Программа изменений детально описана у Мортена Хансена и Кристины Даруолл: «Intuit Inc. Превращение из предпринимательской компании в коллаборативную организацию (A)», кейс 9-403-064 (Бостон: Harvard Business School, 8 мая 2003 г.).
- 12 Там же.
- 13 В последние годы концепция «войны за таланты» стала определяющей (см.: Эд Майклс, Хелен Хэндфилд-Джоунс и Бет Аксельрод «Война за таланты» (Бостон: Harvard Business School Press, 2001). Основная мысль в том, что в целях получения и удержания лучших людей компании должны выиграть битву по найму, развитию и удержанию талантливых сотрудников. Теория носит спорный характер. Джеффри Пфеффер

[ 252 ]

и Роберт Саттон в своей потрясающей книге «Неопровержимые факты, опасная полуправда и полная чушь: получение выгоды от доказательного менеджмента» (Бостон: Harvard Business School Press, 2006) утверждают, что «отличные системы зачастую гораздо важнее отличных людей» (96). Профессор Борис Гройсберг подготовил для Harvard Business Review несколько очень подробных и дельных статей по теме и объяснил, насколько зависимы звезды от среды, в которой они находятся (см., например: Борис Гройсберг, Линда-Элинг Ли и Ашиш Нанда «Могут ли они забрать это с собой? Подвижность результатов работников со звездными знаниями: миф или реальность», Management Science 54, 2008). Данная глава книги основана на этих взглядах. Я считаю, что система, созданная для отбора и развития T-образного менеджмента, превосходит подход к найму и удержанию любых талантливых сотрудников, включая «одиноких звезд».

- 14 Этот отрывок взят из: Мортен Хансен и Болко фон Отингер «T-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний».
- 15 Стивен Керр «Безрассудно награждать за “A”, надеясь на “B”», Academy of Management Journal 18, № 4 (декабрь 1975 г.): 769–783.
- 16 Мортен Хансен и Кристина Доруолл «Intuit Inc. Превращение из предпринимательской компании в коллаборативную организацию (A)».
- 17 Там же. Здесь описан другой пример Intuit. Кэрл Новелло, бывший вице-президент по маркетингу в подразделении малого бизнеса и личных финансов Intuit, для измерения коллаборации использовал показатели кросс-продаж: «Мы начали измерять прибыль на клиента и среднее число продуктов, приобретенных одним клиентом [среди всех продуктов], и я обнаружил, что гораздо легче быть коллаборативным, если использовать верные показатели. Например, мы делали пробные продажи через телефонные звонки. До эксперимента мы продавали дополнительные продукты или услуги только в 5% случаев. Мы улучшили уровень навыков наших представителей для того, чтобы они могли продавать больше

продуктов за один звонок. Мы начали распределять прибыль в соответствии с пропорциональными расценками обратно в бизнес-единицу, которая осуществила продажу. Теперь мы продаем в 25% звонков, и наши прибыли подскочили почти в пять раз с минимальным ростом издержек».

- 18 За последние годы популярность кругового инструмента обратной связи значительно выросла, но в то же время он подвергается критике. Хотя с его помощью реально получить ценную обратную связь, его можно использовать неправильно. При его применении можно задеть чувства, вмешаться в личную жизнь и побудить человека к уходу. Watson Wyatt провела исследование в 2001 г., которое показало, что рыночная стоимость компаний, использовавших круговую обратную связь, была на 4,9% ниже, чем у компаний, не применявших данный инструмент.

См.: Брюс Пфау и Айра Кей «Воздействует ли негативно круговая обратная связь на результаты компании? Исследования доказали, что круговая обратная связь может нанести больше вреда, чем пользы», *HR Magazine*, 2002. Этот аргумент не укоренился, так как доказательства спада активности компании вследствие использования кругового инструмента отсутствовали. Компании с низкими результатами могут более аккуратно использовать данный инструмент с целью улучшить результаты. Однако, так как инструмент может быть применен неверно, следует быть осторожнее, как говорится в статье Мэри Карсон «Скажи, что это не так: плюсы и минусы круговой обратной помощи», *Business Horizons* 49 (2006): 395–402.

- 19 Информация взята у Мартин Гариуло, Гохан Эртуг и Чарльз Галуник: «Две стороны контроля. Сближение сетей и индивидуальные результаты специалистов умственного труда», *Administrative Science Quarterly*, 2009.
- 20 Мортен Хансен и Болко фон Отингер «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний».
- 21 Джефф Пфедфер обозначил некоторые из данных проблем в работе «6 опасных мифов относительно оплаты труда», *Harvard Business Review* (май — июнь 1998 г.), где он среди прочего утверждает, что системы мотивации могут негативно

влиять и подавлять командную работу. В одной из моих любимых историй, описанной Пфеффером в «О чем они думали? Нетрадиционные взгляды на менеджмент» (Бостон: Harvard Business School Press, 2007, глава 11), говорится о программе «оплаты по результатам», запущенной в Альбукерке, Нью-Мексико. Местные власти решили платить сборщикам мусора за восемь часов работы независимо от того, сколько им нужно времени на объезд маршрутов. Если они хорошо работали, то могли закончить раньше, так что это должно было значительно стимулировать. По крайней мере, так думали менеджеры. Можно представить, что произошло дальше. Водители поняли, что могут заканчивать работу раньше, если будут забирать весь мусор, поторопятся и начнут реже ездить на свалку на переполненной машине. В итоге оказалось, что данная система обходится дороже предыдущей, так как власти города должны были устранять пробелы вроде отправки дополнительных машин, чтобы подобрать оставленный мусор. Вывод: внимательнее относитесь к тому, за что платите!

- 22 Те же неустойчивые предположения лежат в основе утверждения о поощрении акциями. Некоторые лидеры могут сказать: «Наши люди думают в первую очередь о компании, поскольку они входят в число владельцев». Это возможно в случае с небольшими компаниями, где поощрение акциями стимулирует к взаимодействию, но в крупных компаниях для сотрудников невысокого ранга подобные формы мотивации бесполезны.
- 23 Информация о Bain взята из: Мортен Хансен, Нитин Нория и Томас Тирни «Какова ваша стратегия управления знаниями?», Harvard Business Review (1999).
- 24 Нужно сделать одну оговорку: окончательный доход должен быть достаточно значимым, чтобы действовала данная логика. Я часто встречаю бонусные системы, где компонент коллаборации становится слишком незначительным. В типичной системе бонус может достигать 20% базового оклада (выше для торговых должностей). Менеджеры используют целый ряд элементов для определения бонуса, одним

из которых и является взаимодействие, порой достигающее 20%-ной доли. Сколько это означает? Что же, 20% от 20% — всего лишь 4%, что совсем немного. Для менеджера с базовым окладом в \$200 000 бонус за коллаборацию (если он наберет высокий балл) составит \$8000 до вычета налогов (или около \$5000 с учетом налогов). Много ли менеджеров запрыгнет на самолет в любой день в году, чтобы начать взаимодействовать с коллегами, при этом зная, что их ожидает чек на \$5000 в конце года?

Полагаю, немного. Этого недостаточно. Приложите усилия. Не мелочитесь.

- 25 Интервью в ресторанах Roy, Сан-Франциско, 2001.
- 26 Данный подход был описан у Мэттью Брелис «Нетрадиционная бизнес-стратегия превратила Southwest Airlines в образец успеха», Knight Ridder / Tribune Business News, 6 ноября 2000 г.
- 27 Цитата из Джеффа Пфеффера и Чарльза О'Рейлли: "Southwest Airlines (A)", учебный кейс HR-1A (Стэнфорд, Калифорния: Stanford University, 1995).
- 28 Говард Левенталь, Роберт Сингер и Сьюзан Джонс «Воздействие страха и специфика рекомендаций по отношениям и поведению», *Journal of Personality and Social Psychology* 2, № 1 (1965): 20–29.
- 29 Оригинальной статьей, в которой было изложено данное утверждение по отношению к труду, является статья Джеральд Салансик и Джеффри Пфеффер «Подход к работе и постановке задания через обработку социальной информации», *Administrative Science Quarterly* 23 (1978): 224–253. С тех пор исследование подтвердило действие в двух направлениях: отношение определяет поведение, и поведение определяет отношение, при этом отношение имеет более серьезное воздействие (личная беседа с Джеффри Пфеффером, февраль 2008 г.).
- 30 См.: Дэвид Гарвин и Артемис Марч «Харви Голуб: перезарядка American Express», кейс 9-396-212 (Бостон: Harvard Business School, 1996).
- 31 Данный сценарий основан на предположениях из таблицы.

**Симуляция: изменение числа Т-образных менеджеров в группе из 100 топ-сотрудников**

[ 256 ]

		Первый год	Второй год	Третий год
<b>Совокупность</b>	<b>Начало</b>			<b>Конец</b>
«Одинокие звезды»	30			18
Т-образные менеджеры	20			65
«Бабочки»	30			12
«Отстающие»	20			5
<i>Всего</i>	<i>100</i>			<i>100</i>
<b>Люди, покинувшие группу из 100 топ-сотрудников</b>				
Естественная текучка: 10% в год		10	20	30
«Отстающие»: были уволены 10% = сумма вакансий в группе топ-100		2	4	6
		12	24	36
<b>Новые отобранные сотрудники</b>				
Получившие повышение в компании — половина вакансий		6	12	18
Принятые из посторонних мест — половина вакансий		6	12	18
80% новых сотрудников — Т-образные менеджеры		10	20	30
20% новых сотрудников — «одинокие звезды» (недочет)		2	4	6
<b>Люди, изменившие поведение на Т-образное</b>				
Из «одиноких звезд» в Т-образные менеджеры: 10% в год		3	6	9
Из «бабочек» в Т-образные менеджеры: 10% в год		3	6	9
Из «отстающих» в Т-образные менеджеры: 5% в год		1	2	3
<b>Общее число Т-образных менеджеров</b>				
Исходные 20 человек минус естественная текучка		18	16	14
Всего новых принятых Т-образных менеджеров		10	20	30

## Примечания

Всего тех, кто изменил свое поведение на Т-образное	7	14	21	
<i>Итого</i>	35	50	65	[ 257 ]
<b>Всего «отстающих»</b>				
Исходные 20 человек минус естественная текучка	18	16	14	
Минус уволенные	-2	-4	-6	
Минус перешедшие к Т-образному поведению	-1	-2	-3	
<i>Итого «отстающих»</i>	15	10	12	
<b>Всего «бабочек»</b>				
Исходные 30 человек минус естественная текучка	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	
Минус перешедшие к Т-образному поведению	-3	-6	-9	
<i>Итого «бабочек»</i>	26	18	12	
<b>Всего «одиноких звезд»</b>				
Исходные 30 человек минус естественная текучка	27	24	21	
Минус перешедшие к Т-образному поведению	-3	-6	-9	
Плюс новые принятые	2	4	6	
<i>Итого «одиноких звезд»</i>	26	22	18	
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## Глава 6

- 1 Этот пример взят из Мортена Хансена и Болко фон Отингера: «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний», *Harvard Business Review* (март — апрель 2001 г.). Имена, расположение и конфиденциальная коммерческая информация были изменены, за исключением реального имени Леса Оуэна.
- 2 Событие произошло в 1994 г. в Корпус-Кристи, Техас, когда удар молнии вызвал неисправность в работе насосной станции Koch Industries в Три-Риверс. В момент, когда по трубе текла нефть, молния попала в клапан и вызвала взрыв проржавевшего трубопровода. Впоследствии Koch согласилась выплатить

- для возмещения причиненного ущерба более \$45 млн по двум судебным искам. Об этом сообщалось у Ральфа Хаурвитца и Джеффа Несмита «Загрязнители причинили ущерб через «закрытую дверь», *American Statesman*, 23 июля 2001 г.
- 3 Мартин Хаас и Мортен Хансен «Когда использование знаний может навредить результатам: ценность организационного потенциала в консалтинговой компании», *Strategic Management Journal* (2005).
  - 4 Например, Филип Эванс и Боб Вулф из Boston Consulting Group утверждали, что «дешевые избыточные транзакции» улучшают взаимодействие. См.: Филип Эванс и Боб Вулф «Правила коллаборации», *Harvard Business Review* (июль — август 2005 г.). По сути, это одна из версий «чем больше, тем лучше». Но исследование, связывающее размер сети с результатами, говорит об обратном. Для другого опровержения мифа «чем больше, тем лучше» см.: Роб Кросс, Нитин Нория и Эндрю Паркер «6 мифов о неформальных сетях и как от них избавиться», *Sloan Management Review*, весна 2002 г.
  - 5 Малкольм Гладуэлл «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам» (Нью-Йорк: Little, Brown and Company, 2000), 45.
  - 6 Там же, 38.
  - 7 Мортен Хансен «Сети знаний. Объяснение эффективного обмена знаниями в компаниях, состоящих из множества предприятий», *Organization Science* (2002).
  - 8 Вся информация и цитаты о Виво Нево взяты у Тим Аранго «Медиаисточник энергии, о котором знают все и никто», *New York Times*, 28 июля 2008 г.
  - 9 Некоторые исследователи пытались проанализировать воздействие черт характера на положение человека в сети. В исследовании Кэтрин Кляйн, Бенг-Чонг Лим, Джессики Зальц и Дэвида Майера «Как они этого добились? Рассмотрение предыдущей практики централизованности в командной работе» (*Academy of Management Journal* (2004): 952–963) авторы рассматривали черты характера, включая экстравертизм — одну из наиболее связанных с социальной одаренностью личностных особенностей. В ходе исследования

обнаружилось, что этот фактор не относился к централизации человека в сети. Экстраверты не обладали более крупными сетями, чем интроверты. Я хотел бы отметить, что эта область не изучена полностью. Существует огромное количество исследований сетей, но лишь некоторые из них анализируют воздействие личностных черт на факторы сетей. Кроме того, это не значит, что ни одна из личностных особенностей не воздействует на сеть человека. Например, в ходе одного исследования было обнаружено, что такое качество, как самоконтроль, воздействует на то, насколько центральное место человек занимал в сети. См.: Аджай Мехра, Мартин Килдафф и Дэниэл Брасс «Социальные сети с высоким и низким самоконтролем. Значение для эффективности работы», *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 121–146.

- 10 За последнее десятилетие была проведена масса научных исследований компаний. Ученые все чаще переводили свои полученные результаты в управленческие советы. См., например: Эрминия Ибарра и Марк Хантер «Как лидеры создают и используют сети», *Harvard Business Review*, январь 2007 г., и Роберт Кросс и Роберт Томас «Динамичные результаты с помощью социальных сетей. Как лучшие организации используют сети для достижения результатов и роста», Сан-Франциско, Калифорния: Jossey-Bass, 2009.
- 11 Исследование электронных писем, календарей и телеконференций в крупной организации подтвердило, что наибольшая коммуникация возникает в формальных рамках. Конечно, это ожидаемо, если работа формально разделена по отделам, которые должны постоянно взаимодействовать. Тем не менее такое распределение функций может затруднять работу в организации. См.: Адам Кляйнбаум, Тоби Стюарт и Майкл Тушман «Коммуникация (и координация?) в современной сложной организации», рабочий документ 09-004 (Бостон: Harvard Business School, июль 2008 г.).
- 12 Некоторые адреса и информация были изменены с целью сохранения анонимности компании.
- 13 Разнообразие можно грубо определить как число разных типов контактов сети (так называемое многообразие

[ 260 ]

в литературе о сетях). Более усложненной единицей измерения являются структурные пустоты — отсутствие связей между контактами человека (чем меньше таких связей, тем разнообразнее контакты, поскольку при отсутствии общения друг с другом они будут располагать разной информацией). См.: Рональд Берт «Структурные пустоты и хорошие идеи», *American Journal of Sociology* (2004).

- 14 Мортен Хансен «Сети знаний. Объяснение эффективного обмена знаниями в компаниях, состоящих из множества предприятий», *Organization Science* (май — июнь 2002 г.).
- 15 Разнообразие сетей бизнес-единицы делает команды более инновационными, как было выяснено по созданным патентам. Этот результат — анализ воздействия разнообразия сети на число выданных патентов — не был опубликован в научных статьях. Ниже представлены результаты регрессионного анализа. С их помощью можно предсказать вероятность подачи бизнес-единицей заявки на патент в конкретном году в зависимости от многообразия технологий, доступных через ее сети. Многообразие измеряется довольно грубым способом подсчета числа различных технологий, к которым бизнес-единица получила доступ через свои связи (варьируется от 4 до 17 из максимального количества 22). Результаты также приемлют более детальный параметр энтропии.

Коэффициенты оценки регрессии  
(зависимая переменная = вероятность получить патент в течение года)

Многообразие	0,55*
Количество проектов в бизнес-единице	-0,78
Опыт	0,11
Год	0,42
Размер бизнес-единицы (про- токолы продаж)	-0,09
Возраст отдела	2,1

Доля связей между контактами 5,5

Девять вспомогательных переменных в отношении технологий Незначительно

Значимо на уровне 0,05

Псевдо-*R*-квадрат: 0,51

[ 261 ]

Данный анализ учитывает некоторые очевидные альтернативные объяснения — более крупные и старые бизнес-единицы имеют большее многообразие, отделы с большим количеством проектов в обработке получают патенты чаще, различные виды технологий в отделе (по отношению к самим контактам) стимулируют разнообразие.

- <sup>16</sup> По этой точке зрения проведено огромное количество исследований. Самое известное из них — работа Рональда Берта «Структурные пустоты: социальная структура конкуренции» (Кембридж, Массачусетс: Harvard University Press, 1992).
- <sup>17</sup> Оригинальная работа по слабым связям принадлежит Марку Грановеттеру «Сила слабых связей», *American Journal of Sociology* 6 (1973): 1360–1380.
- <sup>18</sup> Результат получен путем проведения регрессионного анализа, в котором месяцы поиска (количество месяцев, которые отдел разработки тратил на поиск) были зависимой переменной. Средняя численность контактов сети между проектными группами была одной из независимых переменных. Коэффициент равнялся +1,60 месяца. Это значит, что при каждом повышении численности (по шкале от 1 до 7) команда тратила дополнительные 1,6 месяца поиска. Средний показатель численности равнялся 4. Команда с очень слабыми связями тратила бы  $1,6 \times 2 = 3,2$  месяца поиска. Команда с прочными связями тратила бы  $1,6 \times 5 = 8$  месяцев поиска (в среднем это 12% от всего времени, затрачиваемого на проект, — довольно значимое число). Чтобы узнать подробные результаты, см.: Мортен Хансен, Мэри Луиза Морс и Бьорн Ловас «Обмен

знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы», *Academy of Management Journal* (2005).

- [ 262 ]
- 19 Стремление к знакомым — такая эмпирическая закономерность, что социологи даже называют ее «законом притяжения» (а в социологии не так много законов). Доказательство действительно поражает. См.: М. Макферсон, Л. Смит-Ловин и Дж. Кук «Птицы одного полета: притяжение в социальных сетях», *Annual Review of Sociology* 27 (2001): 415–444.
  - 20 Джасжит Сингх, Мортен Хансен и Джоэл Подольный «Мир не тесен для каждого: пути дискриминации в поиске информации в организациях», рабочая статья INSEAD (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2009).
  - 21 Цитата из Мортена Хансена и Болко фон Отингера: «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний».
  - 22 Значение ротации должностей описано в работе Нитина Норрия и Сумантры Гошал «Дифференцированные сети: организация международных корпораций для создания ценности» (Сан-Франциско: Джосс-Басс, 1997).
  - 23 Данная тактика схожа с идеей сближения в сетях. Сближение подразумевает, что люди склонны взаимодействовать, если у них связи с третьими лицами. Если Джон хочет получить что-то от Джима, то чем больше между ними общих связей (например, Мэри общается и с Джоном, и с Джимом), тем меньше вероятность, что Джим откажет в просьбе Джону и не поделится информацией. В литературе по исследованию сетей ученые спорят о том, что лучше — подобные сближения или пустоты (то есть отсутствие общих связей). Обсуждение перешагнуло от этого противопоставления к совокупности обоих. См.: Р. Берт «Структурные пустоты и хорошие идеи», *American Journal of Sociology* (2004). Также см.: Мартин Гариуло «Сближение сетей и взаимодействие с третьими лицами», рабочий документ INSEAD (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2003).
  - 24 Малкольм Гладуэлл «Переломный момент», 45.
  - 25 Предполагается, что есть общие контакты — люди, связанные с вами и целевым объектом, на который вы пытаетесь

- повлиять. Парадокс сетей состоит в том, что люди с хорошими поисковыми сетями — с широким разнообразием и слабыми связями — зачастую имеют меньше общих контактов и находят тактику окружения сложной в применении.
- 26 Рекомендую посмотреть: Роберт Чалдини «Психология влияния» (Нью-Йорк: Collins Business Essentials, 2007). Более легкой книгой для чтения будет «Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным» (Нью-Йорк: Free Press, 2008) Ноа Гольдштейна, Стива Мартина и Роберта Чалдини.
- 27 Кейс с продуктом «Щит» и цитаты взяты у Анка Метиу и Линн Селхат «Щит. Разработка продукта в удаленной команде», кейс 06/2005-5285 (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2005).
- 28 Виртуальные команды создают определенные проблемы. Это подробно объяснено в статье Памелы Хиндс и Марка Мортенсена «Взгляд на конфликт в удаленных командах. Смягчающие эффекты общей идентичности, общего контекста и спонтанной коммуникации», *Organization Science* (2005): 290–307.
- 29 Стоит отметить, что сочетание слабых связей и неявных знаний не создает много трудностей. Хотя люди едва знакомы друг с другом, они взаимодействуют по повседневным и доступным вопросам, поэтому общение происходит гораздо проще.
- 30 См.: Мортен Хансен «Проблемы поиска и передачи. Роль слабых связей в обмене информацией между подразделениями организации», *Administrative Science Quarterly* (1999).
- 31 Исследователи отмечают значимость ранней мобилизации для успеха команд. См.: Джефф Эриксен и Ли Дайер «С самого начала. Изучение воздействия начальных командных событий на последующие развитие и результаты проектной группы», *Administrative Science Quarterly* 49 (2004): 438–471.
- 32 Существует несколько всесторонних инструментов по составлению карт сетей и методов, и их предлагает ряд консалтинговых компаний. Их корректное использование требует значительных усилий.

## Глава 7

- [ 264 ]
- 1 Цитаты из видеозаписи съезда, <http://www.youtube.com/watch?v=SUzUbtIptqQ> (по состоянию на 21 ноября 2008 г).
  - 2 Питер Николас «Шварценеггер дважды назвал оппонентов «девчонками», San Francisco Chronicle, 18 июля 2004 г.
  - 3 Там же.
  - 4 Джон Вилдермут «Шварценеггер отправился в путь: губернатор совершает поездку ради бюджета», San Francisco Chronicle, 22 июля 2004 г.
  - 5 Там же.
  - 6 Линда Глэдхилл «По словам демократов, насмешки губернатора блокировали бюджет», San Francisco Chronicle, 20 июля 2004 г.
  - 7 Джон Бродер «Не в списке для голосования, Шварценеггер по-прежнему осужден», New York Times, 10 ноября 2005 г. Предложения были сделаны по статьям государственных расходов, перераспределению избирательных округов, преподавательскому стажу и сводным расходам.
  - 8 Там же.
  - 9 «Ежегодное послание губернатора Арнольда Шварценеггера о положении в штате, Кабинет губернатора, 5 января 2006 г. (текст выступления), <https://www.gov.ca.gov/home.php>.
  - 10 «К сожалению, Арнольд Шварценеггер, вероятно, докажет свою непрочность», Economist, 3 ноября 2007 г.
  - 11 Джим Карлтон «Кино про друзей. За сигарой Шварценеггер не похож на Бонда — как Нуньес сдвинул губернатора в левую сторону. «Вы Дэнни Де Вито», Wall Street Journal, 31 мая 2007 г.
  - 12 Там же.
  - 13 Законы о парниковых газах и инфраструктуре были дискуссионными. В законе о парниковых выбросах (AB32) губернатор требовал от своих советников (Совета по деятельности в защиту климата) осуществлять надзор.

Демократы были противниками этой меры и утверждали, что Калифорнийский совет по воздушным ресурсам должен обладать правами на проработку конкретных вопросов,

включая введение системы ограничения выбросов с помощью квот. Камнем преткновения по этой системе стало то, что демократы хотели внедрить обязательные сокращения (требование для компаний снизить их выбросы в определенном объеме на определенную дату). Губернатор же хотел предоставить компаниям право покупки и продажи кредитов данной системы (позволяло бы компаниям, превышающим установленный объем выбросов, покупать квоты компаний, соблюдающих требования о выбросах, вместо снижения выбросов газов, для соблюдения стандарта). Шварценеггер выбрал контроль Совета по деятельности в защиту климата, и демократы смягчили свои требования. Решением стало введение 25%-ного ограничения к 2020 г., торговой системы, подготовки мер для отмены требований в случае чрезвычайной ситуации и контроль Калифорнийского совета по воздушным ресурсам.

[ 265 ]

Закон об инфраструктуре также вызвал споры. В январе 2006 г. Шварценеггер предложил десятилетнюю программу расходов на сумму \$222 млрд, которые бы частично финансировались выпуском новых облигаций в размере \$68 млрд. Неожиданно возникли противоречивые вопросы. Губернатор хотел выпустить облигации на \$68 млрд, но члены парламента считали указанную сумму слишком большой. Демократы хотели, чтобы деньги были потрачены на парки и доступное жилье. Губернатор же хотел использовать деньги на строительство новых тюрем. К марту стороны так и не добились согласия. Однако успехи все равно были. Республиканец Кевин Маккарти сказал тогда, что разговоры «все более личные и менее партийные», чего он ранее не видел в Сакраменто (Джош Ричман «Парламентарии сблизилась по вопросу выпуска облигаций», *Oakland Tribune*, 19 апреля 2006 г.). Взаимодействуя и достигая компромиссов, Шварценеггер уменьшил сумму на \$31 млрд и отказался от проекта по расширению тюрем. Демократы же отказались от идеи парков и жилья. В итоге они согласились на проект по выпуску облигаций в сумме \$37 млрд для дорог, школ и набережных. Проект был одобрен избирателями в ноябре 2006 г.

- [ 266 ]
- 14 Том Черноу и Марк Мартин «Даже главные демократы помогают губернатору с выходом из кризиса. Спикер Ассамблеи успешно взаимодействует с Шварценеггером», *San Francisco Chronicle*, 31 августа 2006 г.
  - 15 Источники данных в этих столбцах: каждый столбец (к примеру, переоценка успеха) состоит из ряда аналогичных вопросов. Такой метод более надежен, чем использование одного вопроса. Статистический параметр, являющийся мерой измерения ковариации между вопросами, называется альфа Кронбаха ( $\alpha$ ). В разных столбцах показателями альфа Кронбаха являются переоценка успеха ( $\alpha = 0,72$ ); вовлечение остальных ( $\alpha = 0,83$ ) и несение ответственности ( $\alpha = 0,60$ ). Последний показатель достаточно низок, так как в реальности он состоит из двух — собственной ответственности и стремления заставить остальных нести ответственность.
  - 16 Данный принцип схож с принципами лидерства пяти уровней, сформулированных Джимом Коллинзом в «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» (Нью-Йорк: HarperCollins Business, 2001). Наивысшая форма проявления лидерства в рамках структуры Коллинза возникает, когда лидеры подчиняют эго ради достижения целей компании. Такое поведение очень важно для сотрудничества: внедрить коллаборацию в компании и заставить людей помогать друг другу проще, если люди работают над достижением более крупных целей, чем их собственные узкопоставленные задачи, и в первую очередь для CEO, руководящих компаниями, а не для себя.
  - 17 Прибыль выросла от \$21,311 млн в 1994 г. до \$63,367 млн в 2007 г.; источник — годовые отчеты Target (финансовый год закончился в январе 2008 г.). Цена акции рассчитана на ежедневной основе (с поправкой на дробление акций) во время пребывания CEO Ulrich в должности с 14 апреля 1994 г. по 30 апреля 2008 г. Индекс S&P 500 вырос на 271% за время его пребывания в должности, поэтому увеличение Target на 750% легко превосходит по темпам роста индекс. Источник: данные с Thomson One Banker (по состоянию на 7 сентября 2008 г.).

- 18 Данный биографический очерк взят у Нил Энтони «В эпицентре событий: Боб Ульрих изменил Target, однако сеть по-прежнему борется с серьезной конкуренцией», *Star-Tribune* (Миннеаполис), 30 ноября 2003 г. [ 267 ]
- 19 Там же.
- 20 Дженнифер Райнголд «Близкое окружение Target», *Fortune*, 31 марта 2008 г.
- 21 «Ульрих для Target: скромный тренер, ведущий к победе», *Discount Store News*, 20 сентября 1993 г.
- 22 Дженнифер Райнголд «Близкое окружение Target».
- 23 Существует несколько научных исследований, связывающих тенденцию CEO к нарциссизму и тенденцию совершать дерзкие поступки, которые притягивают внимание. См.: Ариджит Чаттерджи и Дональд Хэмбрик «Это все обо мне. Самовлюбленные CEO и их воздействие на стратегию и результаты компании», *Administrative Science Quarterly* (2007): 351–386. См. также: Ракеш Курана «В поиске корпоративного спасителя. Иррациональное стремление к харизматичным CEO» (Принстон, Нью-Джерси: Princeton University Press, 2002); Манфред Кетс де Врис и Катарина Балаж «Жадность, тщеславие и претенциозность личности CEO» в сборнике «Лидерство и управление изнутри» под ред. Р. Гандосси и Дж. Соннефельд (Нью-Йорк: Wiley, 2004), 51–61; Майкл Маккоби «Эгоцентричные лидеры: преуспевающие и провалившиеся» (Бостон: Harvard Business School Press, 2007).
- 24 Роберт Кеннеди «13 дней. Свидетельство о Кубинском кризисе» (Бостон: W. W. Norton & Company, 1971), 34.
- 25 Там же, 28.
- 26 Там же.
- 27 Эрнест Мэй и Филип Зеликов, ред. «Записи Кеннеди. Внутри Белого дома во время Кубинского кризиса» (Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 2002), 113.
- 28 Артур Шлезингер «Тысяча дней: Джон Кеннеди в Белом доме». Фиаско в заливе Кочинос было одной из тех политических ошибок, которые возникают из-за «группомыслия». Это «способ мышления, в котором участвуют люди, глубоко вовлеченные в связанную ингруппу, когда стремление участников

- к единодушию перевешивает их желание реально оценивать альтернативные способы действий» (Ирвинг Джанис «Жертвы группомыслия. Психологическое исследование внешнеполитических решений и поражений» (Нью-Йорк: Houghton Mif in Company, 1972), 9).
- 29 Это детально описано у Ирвинга Джаниса «Жертвы группомыслия. Психологическое исследование внешнеполитических решений и поражений», 147–148. См. также: Ричард Хэкмен и Ричард Уолтон «Руководящие группы в организациях» в сборнике «Создание эффективных рабочих групп» под ред. Пола Гудмана (Сан-Франциско: Jossey-Bass, 1986), 93–103.
- 30 Роберт Кеннеди «13 дней», 36.
- 31 Ирвинг Джанис «Жертвы группомыслия», 149.
- 32 Роберт Кеннеди «13 дней», 34.
- 33 Цитата из Билла Джорджа и Эндрю Маклина «Кевин Шерер из Amgen. Поддержка быстрорастущей компании», кейс 9-406-020 (Бостон: Harvard Business School, 5 октября 2005 г.).
- 34 Дэвид Брукс «Проблемы Обамы и Клинтон», *New York Times*, 18 декабря 2007 г.
- 35 Информация в данном разделе взята у Роберта Бернера «P&G: обновленная и улучшенная», *BusinessWeek*, 7 июля 2003 г.
- 36 Ингрид Мари Нембард и Эми Эдмондсон «Убедиться в безопасности. Воздействие открытости и профессионального статуса на психологическую безопасность и деятельность по улучшению в командах медицинской помощи», специальный выпуск по здравоохранению, *Journal of Organizational Behavior* 27, № 7 (ноябрь 2006 г.): 941–966. См. также: Эми Эдмондсон «Психологическая безопасность и учебное поведение в рабочих группах», *Administrative Science Quarterly* 44, № 4 (декабрь 1999 г.): 350–383.
- 37 См.: Дэвид Гарвин и Майкл Роберто «Неизвестные факты о принятии решений», *Harvard Business Review* (сентябрь 2001 г.).
- 38 Утверждение, что менеджеры достигают большей вовлеченности посредством коллаборативного способа принятия решений, подтверждено научно (из того же источника). Подробная информация по исследованию данного вопроса представлена

- в работе Майкла Роберто «Почему великие лидеры не принимают ответ “да”. Управление конфликтом ради консенсуса» (Аппер Сэдл Ривер, Нью-Джерси: Wharton School Publishing, 2005).
- <sup>39</sup> Я использовал отличное изложение истории с wikipedia.org по запросу «Китти Дженовезе». Об этой истории было написано многое. См., например: А. Розенталь «38 свидетелей. Кейс по Китти Дженовезе» (Беркли: University of California Press, 1964). События были пересмотрены несколько раз, и *American Psychologist* опубликовал оспаривающий доклад, подвергший сомнению, что так много свидетелей (38) оставалось безучастными зрителями убийства. См.: Р. Маннинг, М. Левин и А. Коллинз «Убийство Китти Дженовезе и социальная психология помощи. Притча о 38 свидетелях», *American Psychologist* 62 (сентябрь 2007 г.): 555–562.
- <sup>40</sup> Дж. Дарли и Б. Латане «Вмешательство свидетеля в чрезвычайных ситуациях. Размывание ответственности», *Journal of Personality and Social Psychology* (1968).
- <sup>41</sup> Я описываю этот эксперимент с позиции «Карла», выдуманного персонажа. Данные взяты у А. Ингхама, Дж. Левингера, Дж. Грейвса и В. Пэкхама «Эффект Рингельмана. Исследование размера группы и ее результатов», *Journal of Experimental Social Psychology* (1974). Оригинальное исследование принадлежит французскому профессору Максу Рингельману, который, по утверждениям, провел эксперимент с веревкой в конце 1880-х. В связи с этим появилось понятие «эффект Рингельмана». См.: Дэвид Кравиц и Барбара Мартин «Заново открытый Рингельман. Оригинальная статья», *Journal of Personality and Social Psychology* (1986).
- <sup>42</sup> Исследователи проверили правдоподобное объяснение того, что усилия команды возрастают, так как у людей нарушается координация при удерживании обеих рук на веревке. Они заново провели эксперимент, но в этот раз надели участникам повязки на глаза и убедили их в том, что они будут тянуть веревку вместе с остальными (это не было правдой). Вывод был тем же: одна часть ухудшения результатов объяснялась нарушением координации, другая — меньшими усилиями.

- 43 Исследователи, определившие эту тенденцию, также скопировали оригинальные выводы Рингельмана. См.: Бибб Латане, Киплинг Уильямс и Стивен Харкинс «Много рук — работа спорится. Причины и последствия социальной лености», *Journal of Personality and Social Psychology* (1979).
- 44 Карлос Гон «Спаси бизнес без потери компании», *Harvard Business Review* (январь 2002 г.).
- 45 Марк Магниер «Nissan приоткрыла планы о широкой реструктуризации», *Los Angeles Times*, 19 октября 1999 г.
- 46 Карлос Гон «Спаси бизнес без потери компании», *Harvard Business Review* (январь 2002 г.).
- 47 Цитата из Майкла Йошино и Масако Эгавы: «Реализация Плана возрождения Nissan», кейс 9-303-111 (Бостон: Harvard Business School, 2006). См. также: А. Голд, М. Хирано и Й. Йокояма «Аутсайдер берется за Японию. Интервью с Карлосом Гоном из Nissan», *McKinsey Quarterly* (2001): 95–105.
- 48 Майкл Йошино и Масако Эгава “Nissan Motor Co., Ltd., 2002”, кейс 9303-042 (Бостон: Harvard Business School, 2006).
- 49 Карлос Гон «Спаси бизнес без потери компании».
- 50 Цитата из Майкла Йошино и Масако Эгавы «Nissan Motor Co., Ltd., 2002», кейс 9303-042 (Бостон: Harvard Business School, 2006).
- 51 В таблице ниже представлены результаты статистического анализа (первое число в столбцах — коэффициент корреляции, второе число — коэффициент регрессии).

	<b>Переоценка успеха</b>	<b>Вовлеченность</b>	<b>Ответственность</b>
Власть	-0,62 (-0,32, знач.)	-0,54 (незнач.)	-0,25 (незнач.)
Высоко- мерность	-0,45 (незнач.)	-0,69 (-0,40, знач.)	-0,13 (незнач.)
Защитное поведение	-0,55 (-0,13, знач.)	-0,60 (-0,20, знач.)	-0,33 (-0,26, знач.)
Страх	-0,39 (незнач.)	-0,38 (незнач.)	-0,10 (знач.)

	Переоценка успеха	Вовлеченность	Ответственность
Эго	-0,35 (незнач.)	-0,31 (незнач.)	-0,08 (знач.)
Измеряе- мые пере- менные (в регрес- сионном анализе)	Возраст	Возраст	Возраст
	Стаж	Стаж	Стаж
	Старший управ- ляющий	Старший управ- ляющий	Старший управ- ляющий
	Глава бизнес- единицы	Глава бизнес- единицы	Глава бизнес- единицы
	Программы биз- нес-образования**	Программы биз- нес-образования**	Программы биз- нес-образования**
	Результаты рабо- ты***	Результаты рабо- ты***	Результаты рабо- ты***
	$N = 170^*$ $R$ -квадрат = 0,55	$N = 170^*$ $R$ -квадрат = 0,58	$N = 170^*$ $R$ -квадрат = 0,39

[ 271 ]

\* Оригинальная выборка из 185 человек была сокращена до 170 из-за отсутствующих данных.

\*\* Вспомогательные переменные были введены для пяти из шести программ для руководителей, в которых участвовали опрошенные. Это учитывает любые отклонения в этих программах.

\*\*\* Вопрос: «Какова ваша оценка общей результативности человека?» (топ-10%, топ 11–25%, топ 25–60%, 51–75%, 76–100%).

Первое число в каждой ячейке — это корреляция между двумя факторами (например,  $-0,62$  между «властью» и «переоценкой успеха» означает, что они негативно коррелируют на  $0,62$ , между ними очень высокая негативная связь).

Второе число — это коэффициент из регрессионного анализа, где зависимая переменная (например, «переоценка успеха») является функцией пяти личностных факторов и набора измеряемых переменных (возраст, стаж, тип работы и эффективность работы). «Знач.» означает, что переменная статистически значима при определении зависимой переменной; «незнач.» означает, что переменная статистически незначима. Например, «власть» имеет расчетный коэффициент  $-0,32$  в определении «переоценки успеха». Если человек перейдет от 4 к 5 по шкале власти, его способность переоценить успех снизится на  $0,32$  (по шкале от 1 до 7).

[ 272 ]

Два предостережения о заключениях по данным. Во-первых, сложно сделать вывод о причинно-следственной связи, так как данные являются межсекторальными. Мы не знаем, что жажда власти, к примеру, определяет неспособность переоценки успеха. Скорее предлагается лишь корреляция: высокая степень жажды власти находится в обратной зависимости от переоценки успеха как достижения крупных целей.

Во-вторых, данные собраны из одного источника, что ведет к так называемой проблеме общих методов. Может случиться так, что тот, кто ставил оценку, подумал, что человек эффективно работает (или неэффективно), и затем начал отвечать на вопросы исходя из этого предположения. Таким образом, он ставит высокие оценки тем вещам, которые звучат положительно («быть объединяющим»), и низкие — тем, которые звучат отрицательно («жажда власти»). По этой причине я ввел рейтинг респондента по эффективности человека как измеряемую переменную в регрессионном анализе. Это должно снизить отклонение из-за потенциальных проблем восприятия.

Наше исследование 185 менеджеров нужно расценивать как предварительное и пробное. Необходимо больше научно-исследовательской работы, чтобы обнаружить корреляцию между личностными препятствиями и коллаборативной лидерской моделью поведения.

<sup>52</sup> Определение власти дал Джеффри Пфеффер из Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета, написавший две влиятельные книги по власти в бизнесе: «Управление посредством власти» (Harvard Business School Press, 1994) и «Власть в организациях» (Prentice Hall, 1981).

<sup>53</sup> Кевин Аллисон и Кристия Фрилэнд «Взгляд сверху: Джон Чемберс, CEO Cisco Systems», *Financial Times* (25 апреля 2008 г.), [http://www.ft.com/cms/s/0/4a72efd4-1260-11dd-9b49-0000779fd2ac.html?ft\\_site=falcon&desktop=true#axzz4T3sSCKPO](http://www.ft.com/cms/s/0/4a72efd4-1260-11dd-9b49-0000779fd2ac.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4T3sSCKPO).

# Библиография

- Томас Аллен «Управление потоком технологий». Кембридж, Массачусетс: MIT Press, 1977.
- Дебора Анкона и Хенрик Бресман «Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли». Бостон: Harvard Business School Press, 2007.
- Уильямс Барнет и Мортен Хансен «Эффект Черной Королевы в эволюции организации», *Strategic Management Journal* 17 (1996): 139–157.
- Жан-Луи Барсу «Bertelsmann: корпоративная структура в эпоху технологий», пособие для преподавателей 06/2007-4907, INSEAD, Фонтенбло, Франция, 2000.
- Жан-Луи Барсу и Чарльз Галуник «Корпоративная структура Bertelsmann в эпоху интернета». Кейс 06/2007-4907. Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2000.
- Кристофер Бартлет, Кентон Элдеркин и Барбара Файнберг «Ян Карлзон: CEO SAS». Кейс 9-392-149. Бостон: Harvard Business School, 1992.
- Рональд Берг «Структурные пустоты и хорошие идеи», *American Journal of Sociology* 110, № 2 (2004): 349–399.
- Рональд Берг «Структурные пустоты: социальная структура конкуренции». Кембридж, Массачусетс: Harvard University Press, 1992.
- М. Дайан Бертон «Процесс круговой оценки результатов в Morgan Stanley». Учебный кейс 9-498-053. Бостон: Harvard Business School, 1998.
- М. Дайан Бертон «Роб Парсон из Morgan Stanley (A)». Кейс 9-498-054. Бостон: Harvard Business School, 1998.
- М. Дайан Бертон, Томас Делонг, Кэтрин Лоуренс «Morgan Stanley: превращение в “фирму для фирм”». Кейс 9-400-043. Бостон: Harvard Business School, 1999.

- Патриция Бирд «Голубая кровь и мятеж: борьба за душу Morgan Stanley». Нью-Йорк: HarperCollins, 2007.
- [ 274 ] Адам Бранденбургер и Барри Нэйлбафф «Кооперенция: революционный взгляд на конкуренцию и кооперацию». Нью-Йорк: Doubleday, 1996.
- Сергей Брин и Лоуренс Пейдж «Анатомия системы крупномасштабного гипертекстного интернет-поиска». Рабочий документ, Стэнфордский университет, Стэнфорд, 1996.
- Роберт Брунер «Дьявольские сделки: уроки слияний и поглощений, которые войдут в историю. Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley & Sons, 2005.
- Мерилин Брюер «Групповые предвзятости в минимальной группе: когнитивный анализ мотивации». *Psychological Bulletin* 86 (1979): 307–324.
- Рут Вейгман, Дебра Нунес, Джеймс Баррас и Ричард Хэкмен «Старшие руководящие группы: что делает их великими». Бостон: Harvard Business School Press, 2008.
- Белен Виллалонга «Круглый стол по исследованию: поправка на диверсификацию». Бостон: Harvard Business School, 2003.
- Роберта Вольштеттер «Перл-Харбор. Предупреждение и решение». Стэнфорд, Калифорния: Stanford University Press, 1962.
- Роберт Гандосси и Джефффри Сонненфельд «Лидерство и управление изнутри». Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 2004.
- Дэвид Гарвин и Артемис Марч «Харви Голаб: перезарядка American Express». Кейс 9-396-212. Бостон: Harvard Business School, 1996.
- Дэвид Гарвин и Майкл Роберто «Неизвестные факты о принятии решений». *Harvard Business Review* 79, № 8 (2001): 108–116.
- Мартин Гариуло «Сближение сетей и взаимодействие с третьими лицами», рабочий документ INSEAD. Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2003.
- Мартин Гариуло, Гохан Эртуг и Чарльз Галуник «Две стороны контроля. Сближение сетей и индивидуальные результаты специалистов умственного труда». *Administrative Science Quarterly*, 2009.

- Малкольм Гладуэлл «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам». Нью-Йорк: Little, Brown and Company, 2000.
- Ноа Голдштейн, Стив Мартин и Роберт Чалдини «Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным». Нью-Йорк: Free Press, 2008.
- Карлос Гон «Спаси бизнес без потери компании». Harvard Business Review 80, № 1 (2002): 37–45.
- Сумантра Гошал «Скандинавские авиалинии в 1988 году». Кейс 3041. Фонтенбло, Франция: INSEAD, CEDEP, 1988.
- Марк Грановеттер «Сила слабых связей». American Journal of Sociology 78, № 6 (1973): 1360–1380.
- Борис Гройсберг, Линда-Элинг Ли и Ашиш Нанда «Могут ли они забрать это с собой? Портативность результатов работников со звездными знаниями: миф или реальность». Management Science 54, 2008.
- Дж. Дарли и Б. Латане «Вмешательство свидетеля в чрезвычайных ситуациях. Размывание ответственности». Journal of Personality and Social Psychology (1968).
- Ирвинг Джанис «Жертвы группомыслия. Психологическое исследование внешнеполитических решений и поражений». Бостон, Массачусетс: Houghton Mifflin Company, 1972.
- Билл Джордж и Эндрю Маклин «Кевин Шерер из Amgen. Поддержка быстрорастущей компании». Кейс 9-406-020. Бостон: Harvard Business School, 2005.
- Питер Доддс, Роби Мухамад и Дункан Уоттс «Экспериментальное исследование поиска в глобальных социальных сетях». Science 301, № 5634 (2003): 827–829.
- Фред Донини-Ленхофф и Анна Хедрик «Рост специализации в высшем медицинском образовании». Journal of the American Medical Association 284, № 10 (2000): 1284–1289.
- Томас Дэвенпорт и Мортен Хансен «Менеджмент знаний в Andersen Consulting». Кейс 9-499-032. Бостон: Harvard Business School, 1998.
- Дуэйн Дэй «Запись встречи с президентом в зале заседаний Белого дома. Тема: Дополнительные ассигнования для

Национального управления по авиации и космосу (NASA)», NASA, 1962.

- [ 276 ] Удо Зандер и Брюс Когут «Знания, скорость передачи и имитация организационных возможностей. Эмпирический тест». *Organization Science* 6, № 1 (1995): 76–92.
- Эрминия Ибарра и Марк Хантер «Как лидеры создают и используют сети», *Harvard Business Review* (январь 2007 г.): 40–47.
- Алан Ингхам, Дж. Левингер, Дж. Грейвс и В. Пэкхам «Эффект Рингельмана. Исследования размера группы и ее результатов». *Journal of Experimental Social Psychology* 10, № 4 (1974): 371–384.
- Майкл Йошино и Масако Эгава “Nissan Motor Co., Ltd., 2002”. Кейс 9303-042. Бостон: Harvard Business School, 2006.
- Майкл Йошино и Масако Эгава «Реализация Плана возрождения Nissan». Кейс 9-303-111. Бостон: Harvard Business School, 2006.
- Джон Као «Скандинавские системы». Кейс 9-487-041. Бостон: Harvard Business School, 1996.
- Джим Карлтон «Apple. Взгляд изнутри. История интриг, ошибок и эгоизма». Нью-Йорк: Collins, 1998.
- Мэри Карсон «Скажи, что это не так: плюсы и минусы круговой обратной помощи». *Business Horizons* 49 (2006): 395–402.
- Тициана Кашьяро и Мигель Лобо «Умные уроды, симпатичные дураки и отношения в коллективе», *Harvard Business Review* 83, № 6 (2005): 92–99.
- Джон Квелч и Роит Дешпанде «Международный рынок: развитие стратегии для управления в разных странах». Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2004.
- Роберт Кеннеди «13 дней. Свидетельство о кубинском кризисе». Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 1971.
- Фрэнсис Кернкросс «Исчезновение расстояний: как революция в области коммуникаций меняет нашу жизнь». Бостон: Harvard Business School Press, 1997.
- Стивен Керр «Безрассудно награждать за “А”, надеясь на “В”». *Academy of Management Journal* 18, № 4 (1975): 769–783.
- Манфред Кетс де Врис и Катарина Балаж «Жадность, тщеславие и претенциозность личности CEO» в сборнике

«Лидерство и управление изнутри» под ред. Р. Гандосси и Дж. Соннефельд. Нью-Йорк: Wiley, 2004.

- Кэтрин Кляйн, Бенг-Чонг Лим, Джессика Зальц и Дэвид Майер «Как они добились этого? Рассмотрение предыдущей практики централизованности в командной работе». *Academy of Management Journal* 47, № 6 (2004): 952–963. [ 277 ]
- Адам Кляйнбаум, Тоби Стюарт и Майкл Тушман «Коммуникация (и координация) в современной сложной организации». Рабочий документ 09-004, Гарвардская школа бизнеса, Бостон, июль 2008 г.
- Джим Коллинз «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет». Нью-Йорк: HarperBusiness, 2001.
- Джеймс Коллинз и Джерри Поррас «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». Нью-Йорк: HarperCollins, 1994.
- Дэвид Кравиц и Барбара Мартин «Заново открытый Рингельман. Оригинальная статья». *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 936–941.
- Роб Кросс, Нитин Нория и Эндрю Паркер «6 мифов о неформальных сетях и как от них избавиться». *Sloan Management Review* 43, № 3 (2002): 67–75.
- Роберт Кросс и Роберт Томас «Динамичные результаты с помощью социальных сетей. Как лучшие организации используют сети для достижения результатов и роста». Сан-Франциско, Калифорния: Jossey-Bass, 2009.
- Ракеш Курана «В поиске корпоративного спасителя. Иррациональное стремление к харизматичным CEO». Принстон, Нью-Джерси: Princeton University Press, 2002.
- Ражив Лал, Нитин Нория и Карин-Изабель Нуп «UBS. Путь к единой фирме». Кейс 9-506-026. Бостон: Harvard Business School, 2006.
- Бибб Латане, Киплинг Уильямс и Стивен Харкинс «Много рук — работа спорится. Причины и последствия социальной лености». *Journal of Personality and Social Psychology* 37, № 6 (1979): 822–832.

- Алан Лафли и Рэм Чаран «Меняющий правила игры: как способствовать росту продаж и прибыли с инновациями», Нью-Йорк: Crown Business (2008).
- Говард Левенталь, Роберт Сингер и Сюзан Джонс «Воздействие страха и специфика рекомендаций по отношению и поведению». *Journal of Personality and Social Psychology* 2 (1965): 20–29.
- Стивен Леви «Идеальная вещь. Как iPod перевернул рынок, культуру и самообладание». Нью-Йорк: Simon and Schuster, 2006.
- Варда Либерман, Стивен Сэмюэлс и Ли Росс «Название игры. Прогнозирующая способность имени vs ситуационные ярлыки в ходе решения дилеммы заключенного». *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, № 9 (2004): 1175–1185.
- Дэвид Маджи «Поворот на 180 градусов. Как Карлос Гон спас Nissan». Нью-Йорк: Collins Business, 2003.
- Эд Майклс, Хелен Хэндфилд-Джоунс и Бет Аксельрод «Война за таланты». Бостон: Harvard Business School Press, 2001.
- Майкл Маккоби «Эгоцентричные лидеры: преуспевающие и провалившиеся». Бостон: Harvard Business School Press, 2007.
- Миллер Макферсон, Линн Смит-Ловин и Джеймс Кук «Птицы одного полета: притяжение в социальных сетях». *Annual Review of Sociology* 27 (2001): 415–444.
- Рэйчел Маннинг, Марк Левин и Алан Коллинз «Убийство Китти Дженовезе и социальная психология помощи. Притча о 38 свидетелях». *American Psychologist* 62, № 6 (2007): 555–562.
- Ингрид Мари Нембард и Эми Эдмондсон «Убедиться в безопасности. Воздействие открытости и профессионального статуса на психологическую безопасность и деятельность по улучшению в командах медицинской помощи. Специальный выпуск по здравоохранению. *Journal of Organizational Behavior* 27, № 7 (ноябрь 2006 г.): 941–966.
- Константинос Маркидес «Последствия корпоративной переориентации: ожидаемые результаты». *Academy of Management Journal* 35, № 2 (1992): 398–412.

- Джеффри Мартин и Кэтлин Айзенхардт «Создавая коллаборацию между бизнесами: рекомбинационный вид формы организации деятельности». Рабочий документ, Техасский университет, Остин, 2005 г. [ 279 ]
- Анка Метиу и Линн Селхат «Щит. Разработка продукта в удаленной команде». Кейс 06/2005-5285. Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2005.
- Аджай Мехра, Мартин Килдафф и Дэниэл Брасс «Социальные сети с высоким и низким самоконтролем. Значение для эффективности работы». *Administrative Science Quarterly* 46, № 2 (2001): 121–146.
- Стэнли Милгрэм «Проблема тесного мира». *Psychology Today* 2 (1967): 60–67.
- Д. Миллер «Норма собственных интересов». *American Psychologist* 54, № 12 (1999): 1053–1060.
- Стивен Моран, Иммануил Хермрек и Чарльз Галуник «Bertelsmann (В): Корпоративная структура, создающая ценность». Кейс 06/2007-4907. Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2004.
- Эрнест Мэй и Филип Зеликов (ред.) «Записи Кеннеди. Внутри Белого дома во время Кубинского кризиса». Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 2002.
- Национальная комиссия по террористическим атакам против США. Итоговый отчет Национальной комиссии по террористическим атакам против США. Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 2004.
- Нитин Нория и Сумантра Гошал «Дифференцированные сети: организация международных корпораций для создания ценности». Сан-Франциско: Джосс-Басс, 1997.
- Лесли Перлоу «Временной голод. Навстречу социологии рабочего времени». *Administrative Science Quarterly* 44, № 1 (март 1999 г.): 57–81.
- Миколай Ян Пискорски и Алессандро Спадини «Procter & Gamble: Организация 2005». Кейс 9-707-519. Бостон: Harvard Business School, 2007.
- М. Полани «Концепция неявного знания». Нью-Йорк: Anchor Day Books, 1966.

- Постоянно действующая специальная комиссия Палаты представителей Конгресса США по разведке и специальный сенатский комитет по разведке. Отчет по 9/11: расследование объединенной комиссии Конгресса. Отчет 9/11: отчет объединенной комиссии Конгресса. Отчет о совместном расследовании террористических атак 11 сентября 2001 г., 2003.
- Лоуренс Прусак «Круглая Земля». *Harvard Business Review* 84, № 4 (2006): 18–20.
- Фернан Пуан «Моя еда». Париж: Flammarion, 1969.
- Фернан Пуан «Моя еда» (перевод на английский). Нью-Йорк: Overlook/Rookery, 2008.
- Брюс Пфау и Айра Кей «Воздействует ли негативно круговая обратная связь на результаты компании?». *HR Magazine* 47, № 6 (2002): 54–59.
- Джеффри Пфеффер «6 опасных мифов относительно оплаты труда». *Harvard Business Review* 76, № 3 (1998): 109–119.
- Джеффри Пфеффер «Власть в организациях». Нью-Йорк: Financial Times Prentice Hall, 1981.
- Джеффри Пфеффер «О чем они думали? Нетрадиционные взгляды на менеджмент». Бостон: Harvard Business School Press, 2007.
- Джеффри Пфеффер «Управление посредством власти: политика и влияние в организациях». Бостон: Harvard Business School Press, 1994.
- Джефф Пфеффер и Чарльз О'Рейлли «Southwest Airlines (A)». Кейс HR-1A. Стэнфорд, Калифорния: Stanford University, 1995.
- Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон «Неопровержимые факты, опасная полуправда и полная чушь: получение выгоды от доказательного менеджмента». Бостон: Harvard Business School Press, 2006.
- Васудеван Рамануджам и Райан Варадараджан «Исследование корпоративной диверсификации: синтез». *Strategic Management Journal* 10, № 6 (1989): 523–551.
- Ян Ривкин, Майкл Роберто и Эрика Ферлинс «Управление национальной безопасностью: до событий 9/11». Кейс 9-706-463. Бостон: Гарвардская школа бизнеса, 2006.

- Майкл Роберто «Почему великие лидеры не принимают ответ “да”. Управление конфликтом ради консенсуса». Аппер Сэдл Ривер, Нью-Джерси: Wharton School Publishing, 2005. [ 281 ]
- Абрахам Розенталь (ред.) «38 свидетелей. Кейс по Китти Дженовезе». Беркли: University of California Press, 1964.
- Ричард Румельт «Стратегия, структура и экономическая эффективность». Бостон: Harvard University Press, 1974.
- Джеральд Салансик и Джеффри Пфеффер «Подход к работе и постановке задания через обработку социальной информации». *Administrative Science Quarterly* 23, № 2 (1978): 224–253.
- Уильям Салман и Элисон Беркли Вагонфелд «Новый CEO Intuit — Стив Беннет». Кейс 9-803-044. Бостон: Harvard Business School, 2003.
- Джасжит Сингх, Мортен Хансен и Джоэл Подольный «Мир не тесен для каждого: пути дискриминации в поиске информации в организациях». Рабочая статья INSEAD (Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2009).
- Марк Сировер «Ловушка синергии: как компании проигрывают игру по приобретениям». Нью-Йорк: Free Press, 2007.
- Роберт Собел «ИТТ: Менеджмент возможностей». Нью-Йорк: Times Books, 1982.
- Роберт Собел «Рост и упадок главных конгломератов». Нью-Йорк: Beard Books, 1999.
- Олав Соренсон и Тоби Стюарт «Сети синдикатов и территориальное распределение венчурных инвестиций». *American Journal of Sociology* 106, № 6 (2001): 1546–1588.
- Г. Тайфель и Дж. Тернер «Теория социальной идентичности межгруппового поведения», *Psychology of Intergroup Relations*, 2-е изд., под ред. С. Уорчела и У. Остина, Чикаго: Nelson Hall, 1986, 7–24.
- Кэтрин Тиммеш «Лунная команда. Как 400 000 человек отправили “Аполлон-11” на Луну». Нью-Йорк: Houghton Mifflin Company, 2006.
- Ноэль Тичи и Рэм Чаран «Скорость, простота, уверенность в себе: интервью с Джеком Уэлчем». *Harvard Business Review* (сентябрь — октябрь 1989 г.): 112–120.

- Джеффри Трэверс и Стенли Милгрэм «Экспериментальное исследование проблемы тесного мира». *Sociometry* 32 (1969): 425–443.
- Майкл Тушман и Ульям Мур (ред.) «Лекции по менеджменту инноваций», 2-е изд. Нью-Йорк: Ballinger / Harper & Row, 1988.
- Фабрицио Ферраро, Джеффри Пфедфер и Роберт Саттон «Язык и восприятие экономики. Как теории могут стать явью». *Academy of Management Review* 30, № 1 (2005): 8–24.
- Ли Флеминг, Сантьяго Минго и Дэвид Чен «Коллаборативное посредничество, продуктивная креативность и креативный успех». *Administrative Science Quarterly* 52 (2007): 443–475.
- Роберт Франк «Выбор верного пруда: поведение человека и поиск статуса». Оксфорд: Oxford University Press, 1985.
- Роберт Франк, Томас Джилович и Дэнис Риган «Подавляет ли изучение экономики сотрудничество?» *Journal of Economic Perspectives* 7, № 2 (1993): 159–171.
- Томас Фридман «Плоский мир. Краткая история XXI века». Нью-Йорк: Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- Мартин Хаас «Космополиты и местные. Статус соперничества, поклонение и знание в международных командах». Исследование групп менеджеров и команд (2005): 203–230.
- Мартин Хаас и Мортен Хансен «Когда знания могут снизить результаты: ценность организационных возможностей в консалтинговых компаниях». *Strategic Management Journal* 26, № 1 (2005): 1–24.
- Мартин Хаас и Мортен Хансен «Разные знания, разные выгоды: продуктивный взгляд на обмен знаниями в организациях». *Strategic Management Journal* 28, № 11 (2007): 1133–1153.
- Фридрих Хайек «Использование знаний в обществе». *American Economic Review* 35 (1945): 519–530.
- Тарун Ханна и Кришна Палепу «Почему целенаправленные стратегии могут быть ошибочными для развивающихся рынков», *Harvard Business Review* 75, № 4 (1997): 41–51.

- Мортен Хансен «Взаимодействовать ради ценности». *Financial Times*, 13 июля 2007 г.
- Мортен Хансен «Интеграция знаний в организациях». Неопубликованная докторская диссертация, Высшая школа бизнеса, Стэнфордский университет, 1996 г. [ 283 ]
- Мортен Хансен «Превращение “одинокой звезды” в настоящего командного игрока». *Financial Times*, 7 августа 2002 г.
- Мортен Хансен «Проблемы поиска и передачи. Роль слабых связей в обмене знаниями между подразделениями организации». *Administrative Science Quarterly* 44, № 1 (1999): 82–111.
- Мортен Хансен «Сети знаний. Объяснение эффективного обмена знаниями в компаниях, состоящих из множества предприятий». *Organization Science* 13, № 3 (2002): 232–248.
- Мортен Хансен «Трансформация DNV: из разобщенности в рациональную коллаборацию между бизнес-подразделениями – фуд-направление». Кейс 08/2007-5458. Фонтенбло, Франция: INSEAD, 2007.
- Мортен Хансен и Джулиан Биркиншоу «Инновационная цепь». *Harvard Business Review* 85, № 6 (2007): 121–130.
- Мортен Хансен и Кристина Даруолл «Intuit Inc. Превращение из предпринимательской компании в коллаборативную организацию (A)». Кейс 9-403-064. Бостон: Harvard Business School, 2003.
- Мортен Хансен и Бьорн Ловас «Как международные компании используют технологические решения? Переход от единичного к взаимозависимому подходу». *Strategic Management Journal* 25, № 8 (2004): 801–822.
- Мортен Хансен, Луиза Морс и Бьорн Ловас «Обмен знаниями в организациях: многочисленные сети, многочисленные этапы». *Academy of Management Journal* 48, № 5 (2005): 776–793.
- Мортен Хансен и Нитин Нория «Как построить коллаборативное преимущество». *MIT Sloan Management Review* 46, № 1 (2004): 4–12.

- Мортен Хансен, Нитин Нория и Томас Тирни «Какова ваша стратегия управления знаниями?» *Harvard Business Review* 77, № 2 (1999): 106–116.
- Мортен Хансен и Болко фон Отингер «Т-образные менеджеры: следующее поколение менеджмента знаний», *Harvard Business Review* 79, № 3 (2001): 106–116.
- Мортен Хансен, Джоэл Подольный и Джеффри Пфеффер «Так много связей, так мало времени. Вероятная перспектива задач корпоративного социального капитала в организациях». Исследование в *Sociology of Organizations* 18 (2001): 21–57.
- Мортен Хансен и Мартин Хаас «Соревнуйся за внимание на рынках знаний. Распространение электронных документов в консалтинговой компании», *Administrative Science Quarterly* 46, № 1 (2001): 1–28.
- Мортен Хансен, Генри Чесбрук, Нитин Нория и Дональд Сулл «Сетевые инкубаторы. Теплица новой экономики». *Harvard Business Review* 78, № 5 (2000): 74–83.
- Эндрю Харгадон «Управление инновациями. Опыт ведущих компаний». Бостон: Harvard Business School Press, 2003.
- Памела Хиндс и Сара Кислер «Распределяемая работа». Кембридж, Массачусетс: MIT Press, 2002.
- Памела Хиндс и Марк Мортенсен «Взгляд на конфликты в отдаленных командах. Смягчающие эффекты, общий контекст и спонтанная коммуникация». *Organization Science* 16, № 3 (2005): 290–307.
- Ларри Хьюстон и Набил Саккаб «Соединяй & Развивай: взгляд на новую модель инновационной деятельности Procter & Gamble». *Harvard Business Review* (март 2006 г.): 58–68.
- Ричард Хэкмен «Управляя командой: создание условий для отличного результата». Бостон: Harvard Business School Press, 2002.
- Ричард Хэкмен и Ричард Уолтон «Руководящие группы в организациях» в сборнике «Создание эффективных рабочих групп» под ред. Пола Гудмана (Сан-Франциско: Jossey-Bass, 1986), 93–103.

- Абхируп Чакрабартти, Кулвант Сингх и Иштиак Махмуд «Диверсификация и результативность на примере восточно-азиатских компаний». *Strategic Management Journal* 28, № 2 (2007): 101–120. [ 285 ]
- Роберт Чалдини «Психология влияния». Нью-Йорк: Collins Business Essentials, 2007.
- Ариджит Чаттерджи и Дональд Хэмбрик «Это все обо мне. Самовлюбленные CEO и их воздействие на стратегию и результаты компании». *Administrative Science Quarterly* 52, № 3 (2007): 351–386.
- Музафер Шериф, О. Харви, Джек Уайт, Уильям Худ и Кэролин Шериф «Эксперимент в Робберс-Кейв. Межгрупповой конфликт и кооперация». Мидлтаун, Коннектикут: Wesleyan University Press, 1988.
- Музафер Шериф и Кэролин Шериф «Гармония и напряженность в группах». Нью-Йорк: Harper Brothers, 1953.
- Артур Шлезингер «1000 дней. Джон Кеннеди в Белом доме». Бостон, Массачусетс: Houghton Mifflin, 1965.
- Габриэль Шулански «Изучение внутреннего притяжения. Барьеры передачи лучших практик внутри компании». *Strategic Management Journal* 17 (1996): 27–43.
- Филип Эванс и Боб Вулф «Правила коллаборации». *Harvard Business Review* (июль 2005 г.): 96–103.
- Э. Эдмондсон «Психологическая безопасность и учебное поведение в рабочих группах». *Administrative Science Quarterly* 44, № 4 (декабрь 1999): 350–383.
- Джефф Эриксен и Ли Дайер «С самого начала. Изучение воздействия начальных командных событий на последующие развитие и результаты проектной группы». *Administrative Science Quarterly* 49, № 3 (2004): 438–471.
- Джеффри Янг и Уильям Симон «iКона Стив Джобс: невероятный второй акт в истории бизнеса». Нью-Йорк: Wiley, 2005.

# **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Хансен** Мортен

## **Коллаборация**

Как перейти от соперничества к сотрудничеству

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Наталья Хоренко*  
Литературный редактор *Вера Калмыкова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн обложки *Дана Хагабанова*  
Верстка *Елена Бреге*  
Корректоры *Елена Бреге, Юлия Молокова*

**КОЛЛАБОРАЦИЯ В РАМКАХ ВСЕЙ КОМПАНИИ —  
НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ  
ЕЕ СТРАТЕГИИ НА ПРАКТИКЕ.**

«Эта книга (одна из лучших в своей области!) стала достойным завершением 15-летнего авторского исследования вопросов сотрудничества. Ее основная мысль крайне важна, хотя и парадоксальна: хорошая коллаборация укрепляет конкурентную позицию компании, а плохая хуже, чем никакой. Прочитав книгу, вы поймете, в чем значимость эффективной коллаборации — и опасность некомпетентной».

**ДЖИМ КОЛЛИНЗ,**  
автор «От хорошего  
к великому»

Мортен Хансен исследовал тему сотрудничества внутри компании на протяжении пятнадцати лет и превратил научное исследование в практическое руководство к действию. Он рассказывает о том, как объединять людей, как стать лидером, способным к сотрудничеству и выполняющим собственные обещания, как использовать силу сетей.

Лишь малая часть книг с практическими советами основана на глубоком, детальном анализе. Немного и академических книг, предлагающих полезное, практическое руководство. «Коллаборация» содержит и то, и другое — она объясняет все «как» и «почему», содержит и научную составляющую, и практическое руководство для совместной работы.

Автор проделал невероятную работу, превратив сугубо научное исследование в содержательную, практичную и увлекательную книгу. Нет никакой разницы, чем вы занимаетесь: управляете бизнесом, дирижируете оркестром, руководите школой или клиникой. Возможно, вы командуете бригадой, состоите на государственной службе или тренируете спортивную команду. Коллаборация нужна в любой сложной деятельности — и теперь вы будете знать, как сделать ее эффективной.

ISBN 978-5-00100-846-0



9 785001 008460 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

 Like [facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

 [vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)

 [instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)