

Boxoft Image To PDF Demo. Purchase from
www.Boxoft.com to remove the watermark

Harvard
Business
Review
10
лучших
статей

Сотрудничество

**HBR'S
10
MUST
READS**

On Collaboration

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
Boston, Massachusetts

Harvard
Business
Review
10
лучших
статей

Сотрудничество

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

МОСКВА
2018

УДК 65.012.6
ББК 65.011
С67

Сотрудничество / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблшер, 2018. —
С67 170 с. — (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей».)

ISBN 978-5-9614-7106-9

Harvard Business Review — главный деловой журнал в мире. Новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей» посвящен вопросам сотрудничества внутри компании.

Если вы хотите, чтобы разные подразделения в вашей корпорации помогали друг другу, чтобы между ними было взаимопонимание и бизнес-процессы шли наилучшим образом, эта книга для вас.

Следуя рекомендациям авторов, вы поможете коллегам найти общий язык и обойти возможные подводные камни нового формата взаимодействия. А главное, вы поймете, почему так важно, чтобы атмосфера сотрудничества в организации поддерживалась в первую очередь руководством компании, а не только ее работниками.

УДК 65.012.6
ББК 65.011

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблшер», 2018

ISBN 978-5-9614-5626-4 (серия)
ISBN 978-5-9614-7106-9 (рус.)
ISBN 978-1-4221-9012-8 (англ.)

Оглавление

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВЫ ЛИДЕР, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО?	7
<i>Эрминия Ибарра, Мортен Хансен</i>	
СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БИОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА	21
<i>Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис</i>	
СБЛИЖЕНИЕ УМОВ	37
<i>Джон Абель</i>	
СТРОИМ КОЛЛАБОРАТИВНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	51
<i>Пол Адлер, Чарльз Хекшер, Лоренс Прусак</i>	
РАЗРУШЕНИЕ ИЗОЛИРОВАННЫХ СТРУКТУР	65
<i>Ранджей Гулати</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ СЕТЕЙ СОТРУДНИКОВ	87
<i>Ричард Макдермотт, Дуглас Арчибальд</i>	

Нужно ли сотрудничество?	99
<i>Джефф Вайсс, Джонатан Хьюз</i>	
Разрушение мифов о Предприятии 2.0	123
<i>Эндрю Макафи</i>	
Когда внутреннее сотрудничество вредит вашей компании	137
<i>Мортен Хансен</i>	
Какой вид сотрудничества подходит для вас	151
<i>Гэри Пизано, Роберто Верганти</i>	
Об авторах	167

Действительно ли вы лидер, ориентированный на сотрудничество?

Эрминия Ибарра, Мортен Хансен



КОГДА МАРК БЕНИОФФ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Salesforce.com, проанализировал использование новой социальной технологии подчиненными, на него снизошло озарение. Его компания создала Chatter, приложение вроде Facebook для компаний, где пользователи могли следить за активностью своих коллег и клиентов, а также делиться информацией и идеями. Работники опробовали его в рабочих группах и в масштабе всей организации. Посмотрев на записи в Chatter, Бениофф понял, что руководство совершенно не знает, кто именно лучше всего владеет информацией о клиентах и приносит больше всего пользы.

Представления рядовых сотрудников о руководстве были такими же туманными, и Бениофф знал это. К примеру, приближалась ежегодная выездная конференция менеджеров, и разговоры с работниками показывали, что они строят догадки о происходящем там, за закрытыми дверями. «Можно подумать, что мы рядимся в мантии и распеваем ритуальные песни», — говорил он.

«Как можно сблизить высший эшелон компании с рядовыми сотрудниками?» — спрашивал себя Бениофф. А потом вдруг понял:

нужно использовать Chatter, чтобы открыть двери конференции менеджеров.

Прибывшие на встречу 200 руководители увидели нечто необычное. Все 5000 сотрудников были приглашены на нее — виртуально. Огромные мониторы по всему залу для переговоров отображали специальный форум Chatter, посвященный мероприятию. Каждый менеджер получил iPod Touch, а на каждом столе был iPad, с которого присутствовавшие могли отправлять сообщения на форум. Для сотрудников велась прямая видеотрансляция — они могли наблюдать за происходящим и одновременно писать в Chatter.

Встреча началась со стандартных презентаций. Менеджеры, которые смотрели их, были в некоторой растерянности. Сначала ничего необычного не происходило. В конце концов Бениофф взял со стола iPad и написал комментарий в Chatter, отметив что-то интересное в сказанном и приправив это шуткой. После этого свои комментарии оставили некоторые из присутствовавших, к ним присоединились сотрудники, смотревшие трансляцию из офиса. Снежный ком покотился. «Внезапно совещание превратилось из встречи избранных во встречу всей компании», — говорит Бениофф.

Комментарии сыпались один за другим. «Мы чувствовали энергию в зале», — вспоминает Стив Гиллмор, глава отдела стратегии технических медиа.

В итоге диалог продлился еще несколько недель после встречи. И, что более важно, включив в обсуждение всю организацию, Бениофф получил возможность лучше сориентировать работников на выполнение их миссии. Событие послужило катализатором создания более открытой и вдохновляющей культуры в компании.

Подобно менеджерам и сотрудникам Salesforce.com, деловые люди сегодня взаимодействуют более тесно, чем когда-либо, не просто внутри компаний, но также и с поставщиками, клиентами, правительствами и университетами. Глобальные виртуальные команды стали нормой, а не исключением. Facebook, Twitter, LinkedIn, видеоконференции и другие технологии поставили связь на широкую ногу и сделали реальным новый тип сотрудничества, недосягаемый еще совсем недавно.

Идея вкратце

Социальные сети и технологии поставили связь на широкую ногу и соединили сотрудничество с бизнесом сильнее, чем когда-либо. Но без правильного руководства совместная работа может привести в тупик. Сотрудники, которые пытаются сообща решать любой вопрос, могут завязнуть в бесконечных встречах в попытке достичь согласия. В то же время руководители, занявшие свои позиции во времена «административно-командного» стиля работы, могут столкнуться с проблемами при применении этого стиля в новой реальности.

В ходе исследования стиля работы передовых генеральных директоров профессора INSEAD Ибарра и Хансен попыта-

лись ответить на вопрос, что значит быть лидером, ориентированным на сотрудничество. По их мнению, для этого необходимо соединять людей и идеи, существующие за пределами организации, с людьми и идеями внутри нее, максимально использовать разные таланты, внедрять поведение, ориентированное на совместную работу, с самого верха и решительно не позволять командам погрязнуть в дебатах. В этой статье описана тактика, которую используют менеджеры Akamai, GE, Reckitt Benckiser и других фирм для реализации этих четырех постулатов, и их подходы к формированию высокорезультативной коллаборативной культуры в своих организациях.

Многие руководители понимают, что для новой среды с огромным количеством взаимосвязей нужны новые правила. Для тех, кто поднялся по корпоративной лестнице в отделах, используя административно-командный стиль, могут настать трудные времена приспособления к новой реальности. Впрочем, и те менеджеры, которые пытаются руководить на основе всеобщего согласия, видят, как быстро процесс принятия решений и их исполнения заходит в тупик. Выработать правильный стиль руководства непросто.

В ходе нашего исследования передовых генеральных директоров (см. «Лучшие генеральные директора в мире», *HBR* за январь-февраль 2010 года) мы изучали, что же значит быть лидером, ориентированным на сотрудничество. Выяснилось, что для этого нужны четыре умения: выполнять роль объединителя, привлекать разнообразие таланты, внедрять модель сотрудничества с самого верха и решительно не позволять командам погрязнуть в дебатах. В нашем исследовании также показано, как приобрести эти умения и как помочь руководителям добиться исключительно долгосрочной результативности.

Роль глобального объединителя

В своем бестселлере «Переломный момент»¹ Малкольм Гладуэлл использует термин «объединитель» для описания людей, имеющих много связей в разных социальных областях. Однако объединителей делает такими важными не количество знакомых, а способность связывать людей, идеи и ресурсы, которые сами бы никогда не наткнулись друг на друга. В бизнесе объединители являются критически важными координаторами совместной работы.

Для Дэвида Кенни, президента Akamai Technologies, роль объединителя — один из самых важных способов создания стоимости. Большую часть своего времени он проводит, путешествуя по миру и встречаясь с подчиненными, партнерами и клиентами. «Я провожу время с владельцами медиа, чтобы услышать, что они думают о цифровых платформах, Facebook и новых ценовых моделях, а также с руководителями Microsoft, чтобы узнать их взгляды на облачные вычисления, — говорит он. — Мне интересно услышать, как наши клиенты относятся к макроэкономическим проблемам, Большой двадцатке и как долги влияют на будущие поколения». Эти разговоры приводят к новым стратегическим идеям и отношениям, а также помогают Akamai развивать критически важное внешнее партнерство.

Объединение мира снаружи организации и людей внутри нее — одна из главных задач Кенни. Для этого он использует несколько тактик. «Во-первых, я часто регистрирую свое местоположение в Foursquare и отправляю эту точку в Facebook и Twitter, — говорит он. — Это позволяет работникам Akamai в разных офисах знать, что я в городе, и каждый сотрудник любого уровня может обратиться ко мне с предложением или вопросом. Во-вторых, каждый раз при посещении какого-либо нашего офиса я встречаюсь за обедом или кофе с 20–40 сотрудниками. Мы ходим по офису, и они задают мне вопросы о том, что их волнует больше всего. Часто я просто связываю их с кем-то еще из Akamai или даже из другой компании, кто хорошо разбирается в теме. В-третьих, если я вижу большие возможности во время встречи с клиентом или

¹ Малкольм Гладуэлл. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Роль глобального объединителя

- Посещаете ли вы конференции вне вашей профессиональной компетенции?
- Являетесь ли вы участником какой-либо глобальной сети вроде Организации молодых президентов?
- Пишете ли вы регулярно в своем блоге или в письмах к подчиненным о трендах, идеях и людях, которые вам встречаются за стенами организации?
- Как часто вы встречаетесь с представителями не своей компании (конкурентами, потребителями, чиновниками правительства, друзьями из университета и т. д.), которые не связаны напрямую с вашей текущей потребностью в кадрах или деятельностью?
- Являетесь ли вы членом правления каких-нибудь сторонних организаций?

коллегой, я планирую последующий визит и привожу нужных экспертов из Akamai. В-четвертых, во время любых поездок я стараюсь оставлять время для встреч с двумя-тремя знакомыми в этом месте. И, по возможности, беру кого-то из Akamai на эти встречи».

Сетевая работа Кенни недавно привела его к важному стратегическому альянсу с Ericsson. Теперь Akamai и электронный гигант трудятся над улучшением работы с интернетом в мобильных устройствах. Партнерство зародилось в процессе разговора Кенни с руководителем среднего уровня из компании Ericsson два года назад на Медиафоруме в Монако. «Это реально изменило мои представления о том, какой может быть Ericsson, и я понял, что мы пытаемся решить одну и ту же техническую проблему, — говорит Кенни. — Потом через общих друзей я добился встречи с генеральным директором этой компании и договорился о встрече соответствующих людей из его команды со своими коллегами из Akamai».

Сегодня президенты и генеральные директора — не единственные руководители, занятые наведением мостов между своей организацией и внешним миром. Возьмем для примера Бет Комсток, директора по маркетингу в General Electric. Она известна еженедельным блогом BlackBerry Beth, где делится с занятыми менеджерами GE (возможно, больше сосредоточенными на внутренней работе) тем, что узнает в силу своей внешней роли. Емкий и интересный блог читают тысячи менеджеров по продажам и маркетингу GE,

а также руководителей технологических направлений. В нем Комсток проходите по интересной информации, которую они могли пропустить, не забывая привязать ее к задачам и возможностям, с которыми сталкивается GE. К примеру, в последней записи со Всемирного экономического форума она рассказала, что группа ученых пришла к тому же заключению, что и GE в ходе опроса: технология сама по себе не может гарантировать инноваций, и необходимо больше креативных тренингов.

«Я много работаю над отбором информации, с которой, как мне кажется, многие в GE не знакомы, и над ее привязкой к нашим задачам, — говорит Комсток. — Я провожу примерно половину своего времени за пределами GE. Надеюсь, что мой пример поможет коллегам лучше узнать внешний мир. Посыл таков, что «если я сочла важным уделить часть своего времени чему-то, то, возможно, и вам стоит сделать это»».

Для связи своих организаций с внешним миром лидеры, ориентированные на сотрудничество, устанавливают контакты не только в типичных местах — местных клубах, промышленных ассоциациях и отделах по связям с клиентами и поставщиками, — но и за их пределами. Неформальные связи со смежными областями, с инновационными центрами вроде Кремниевой долины или с развивающимися странами, а также с людьми с другим образованием и другой культурой помогают открывать новые возможности и партнеров. Например, внешние контакты Комсток в космической отрасли привели GE в NASA, с которым корпорация делится идеями и лучшими наработками. Кроме того, эти организации также начали переговоры о космических технологиях, которые могут найти применение в медицине.

Набор талантов на периферии

Исследования стабильно показывают, что при хорошем руководстве разнородные команды добиваются лучших результатов. Способность сводить вместе людей с разным опытом и специализацией, принадлежащих к разным культурам и поколениям, и использовать все, что они знают и умеют, является необходимым качеством

лидера. Однако множество компаний тратит массу времени, денег и энергии на привлечение талантливых сотрудников лишь для того, чтобы усадить их за однообразные процессы, убивающие креативность. Во многих транснациональных компаниях, к примеру, люди, не являющиеся носителями английского языка, находятся в менее выгодном положении. Для высшего менеджмента они звучат не так убедительно, как англофоны, и в итоге не получают продвижения. Во времена, когда инновации на развивающихся рынках появляются как грибы, компании, где такое происходит, проигрывают.

Французская компания Danone, одна из самых эффективных в нашем исследовании, уверена, что ее сотрудники не попадают в такие ситуации. Когда ее руководители со всего мира собираются для ежегодного стратегического анализа, многие выступают с презентациями на родном языке. Генеральный директор Франк Рибу говорит: «Мы тратим на переводчиков целое состояние, поэтому незнание английского — не помеха. Некоторые наши руководители даже выступают с деловой презентацией в национальной одежде. Это помогает нам незаметно переманивать таланты у конкурентов, где люди, не владеющие английским идеально, застревают на одном месте».

Reckitt Benckiser, компания по производству продуктов для дома, здоровья и личной гигиены, расположенная в Великобритании, — еще один передовой производитель из нашего исследования — считает многообразие состава работников одним из своих конкурентных преимуществ, и подтверждение тому — рост чистой прибыли в среднем на 17% ежегодно с 1999 по 2010 год. В руководящей команде компании нет доминирующих национальностей. Двое руководителей голландцы, один — немец, двое — англичане, один из Южной Африки, двое из Италии и еще один из Индии. Как говорит генеральный директор Барт Бект (который скоро уйдет на пенсию), «неважно, кто у меня сидит в одной комнате, пакистанец или китаец, англичанин или турок, мужчина или женщина, или откуда я пригласил человека — из сферы торговли или откуда-нибудь еще, пока у меня есть сотрудники с разным опытом. Вероятность появления новых идей гораздо выше, когда у людей разный жизненный опыт».

Набор талантов на периферии

- Насколько велико в вашей текущей команде национальное разнообразие? Возрастное? Гендерное?
- Сколько времени вы проводите за пределами родной страны?
- Посещали ли вы развивающиеся рынки в вашей сфере в этом году?
- Входят ли в вашу сеть люди от 20 до 30 лет (не являющиеся вашими детьми)?

Вероятность конфликта тоже повышена, конфликты — это хорошо, если они конструктивны и приводят к хорошим идеям».

Как предполагает Бект, национальность — не единственный фактор разнообразия, который имеет значение. Исследование творческой индустрии показывает, что совместная работа наиболее успешна (судя по цитируемости патентов, мнению критиков или финансовой окупаемости), если ею занимаются и опытные люди, и новички, а также люди, не работавшие ранее вместе. Лидеры должны целенаправленно поддерживать такой состав: предоставленные сами себе, люди стремятся работать с теми, кого хорошо знают, или с теми, кто имеет схожий жизненный опыт. В статичных группах начинает процветать самоизоляция, которая может быть смертельна для инноваций. Бывшая команда руководителей Nokia, к примеру, была на 100% финской и работала вместе более 10 лет. Многие считают, что однородность — причина того, что команда не заметила «смартфоновой угрозы», надвигавшейся из Кремниевой долины.

Лидеры, ориентированные на сотрудничество, постоянно обновляют команду путем периодического введения новых игроков. Включение сотрудников из поколения Y, которые родились с середины 1970-х до начала 2000-х годов и выросли, делясь знаниями и мнениями в интернете, — другой очевидный путь оживить совместную работу. Целый ряд передовых компаний начали использовать технологии для применения идей и перспектив поколения Y. Как мы видели, Salesforce.com черпает их на периферии с помощью Chatter, открыв через интернет доступ к конференции менеджеров для всех работников. Сотрудники индийской

компании HCL участвуют в виртуальных дискуссиях на важные для них темы, а генеральный директор Винит Найяр лично общается с ними в своем блоге, что помогает взаимодействовать с широкими слоями работников. На рынке с жесткой конкуренцией за инженерные таланты способность привлечь лучшие и светлейшие умы помогла HCL расти на 30% ежегодно с 2008 до 2010 год.

Начинайте сотрудничество сверху

Лидерам недостаточно выявлять возможности для совместной работы и привлекать к ним самых талантливых. Они сами должны подавать пример сотрудничества и задавать тон. Очень часто попытки наладить совместную работу в средних слоях наталкиваются на политические игры и борьбу за место под солнцем в высших эшелонах организации. Так, в Microsoft, согласно прошлогодней статье в *New York Times* одного из бывших руководителей, разработали перспективный планшет более 10 лет назад, но не смогли опередить оглушительный успех Apple из-за того, что конкурирующие подразделения Microsoft сговорились похоронить проект.

Отчасти проблема в том, что многие лидерские команды, состоящие из генерального директора и его непосредственных подчиненных, на самом деле не работают как команда. Каждый участник занимается своей областью, функцией, продуктом или категорией сервиса, не пытаясь объединить проекты и операции в единое целое.

Генеральный директор бразильской компании Natura Cosméticos, Алессандро Карлуччи, стал применять всесторонний «процесс взаимодействия», продвигающий на всех уровнях мышление, ориентированное на сотрудничество. Он помог фирме взойти на вершину списка *Fortune* лучших компаний для лидеров. Процесс был введен после весьма успешного первоначального публичного размещения акций в 2004 году, когда конкурирующие устремления менеджеров высшего звена стали угрожать перспективам компании. Карлуччи решил, что необходимо реорганизовать исполнительный комитет, чтобы объединить его членов вокруг общих целей и прекратить

Начинайте сотрудничество сверху

- Есть ли у членов вашей команды какие-либо общие обязанности, кроме достижения личных целей?
- Зависит ли оплата работы ваших прямых подчиненных от достижения коллективных целей или отражает ли она коллективные обязанности?
- Что именно вы сделали для прекращения борьбы за власть в своей команде?
- Есть ли у ваших подчиненных цели не только в работе, но и в обучении?

борьбу за власть. Он попросил участников руководящей команды считать обязательство по саморазвитию неотъемлемой частью их работы в компании.

Руководители отправились в «отдельное путешествие» со сторонним тренером, который встречался с каждым индивидуально и со всей командой как с группой. «Это другой тип обучения, — объясняет Карлуччи, — это не просто разговоры с начальником или подчиненными, а беседа об истории жизни людей и их семей, это более здоровый и всеобъемлющий подход, в который входит все разнообразие человеческих ролей».

Роберто Педоте, первый заместитель директора по финансам, ИТ и юридическим вопросам компании Natura, добавляет: «Я думаю, что основной смысл в том, что мы становимся более чувствительными, показываем, что мы — не супермены, что мы ошибаемся, боимся чего-то и у нас нет ответов на все вопросы».

С тех пор как начал применяться процесс взаимодействия, руководители Natura стали гораздо лучше справляться с коллективной работой по совершенствованию бизнеса, который в 2010 году вырос на 21%. Мышление, ориентированное на сотрудничество, распространилось из верхних эшелонов по всей организации, и в процессе стали участвовать все менеджеры компании.

Если лидеры хотят активизировать процесс обновления через партнерство между секторами, а также с поставщиками, клиентами и потребителями, им необходимо перестать полностью полагаться на кратковременные показатели результативности. По мнению психолога Кэрол Двек, людей побуждают к действию стремление

Сотрудничество не означает консенсуса

ЛИДЕРСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА СОТРУДНИЧЕСТВО, — это возможность вывести отдельных людей и группы из-под официального контроля и вдохновить их на работу над общими целями, несмотря на разницу в убеждениях, культурных ценностях и рабочих нормах.

Многие интуитивно понимают, что лидерство, ориентированное на сотрудничество, противоположно старой административно-командной модели, но разница с подходом, основанным на консенсусе, более тонка. Существуют некоторые различия между тремя стилями руководства.

повысить эффективность или научиться чему-то. Когда доминирует эффективность, люди стараются продемонстрировать другим обладание ценными атрибутами, например интеллектом или позицией лидера. В случае же доминирования обучения мотивация направлена на развитие атрибута. Повышение эффективности, как она выяснила, заставляет людей предпочитать задачи, в которых они будут хорошо выглядеть, тем задачам, в которых они смогут чему-то научиться. Переключение на обучение делает менеджеров более открытыми для поиска возможностей приобретения знаний от других.

Генеральный директор HCL Винит Найяр продемонстрировал свою приверженность идее сотрудничества, введя радикальное новшество — всестороннюю оценку своих топ-менеджеров, для чего было приглашено множество сотрудников. Хотя в компании такие оценки проводились и ранее, каждого менеджера оценивало довольно мало людей, в основном из непосредственного окружения. Как вспоминает Найяр в своей книге «Сначала сотрудники, потом клиенты» (Harvard Business Review Press, 2010), «большинство респондентов работали в той же сфере, что и люди, которых они оценивали. Это укрепило границы между частями пирамиды. Мы хотели подтолкнуть людей к сотрудничеству невзирая на эти границы». Найяр подал пример, выложив результаты собственной оценки в сеть. Когда топ-менеджеры привыкли к такой прозрачности, этот метод стал применяться для более широкой группы. Кроме того, добавилась новая возможность «Веселые ноги», позволяющая

Сравнение трех стилей руководства

	Административно-командный	Консенсус	Сотрудничество
Организационная структура	Иерархия	Матрица или небольшая группа	Распределенная по всей организации сеть
Кто владеет актуальной информацией?	Высший менеджмент	Специально назначенные члены или представители соответствующих географических зон и сфер деятельности	Сотрудники на всех уровнях и по всей географии компании, а также различные внешние заинтересованные стороны
Кто имеет право принимать окончательное решение?	Стоящие на вершине организации явно обладают полномочиями	У всех сторон одинаковые полномочия	Лидеры, ориентированные на сотрудничество, явно обладают полномочиями
Какова основа отчетности и контроля?	Финансовые результаты относительно плана	Множество индикаторов результативности в зависимости от вида деятельности и географического положения	Результаты по достижению общих целей
Где это работает наилучшим образом?	Хорошо работает в условиях четкой иерархии, плохо — в сложных организациях и там, где важны инновации	Хорошо работает в небольших командах, плохо — там, где важна скорость	Хорошо работает в условиях разнообразия групп и задач, кросс-функциональных подразделений, работы с участием всей компании, а также в случаях, когда инновации и креативность играют ключевую роль

всем сотрудникам, на которых мог воздействовать или влиять их менеджер, оценить его, независимо от подчиненности.

Деполитизация высшего менеджмента с поощрением топ-менеджеров за сотрудничество, а не за реализацию собственных

планов абсолютно необходима. В Reckitt Benckiser толерантность к политике невелика. Барт Бект говорит: «Мы стараемся делать все, чтобы политическая возня не мешала нам, поскольку она очень вредит организации. Если честно, я считаю ее ядом». Прямой и деловой стиль наряду с готовностью к открытому высказыванию несогласия на встречах также обеспечивают минимум политики и способствуют продуктивной командной работе.

Проявляйте твердость

Когда лидеры начинают ориентировать персонал на совместную работу, то часто сталкиваются с другой проблемой: чрезмерность. Слишком часто люди пытаются сотрудничать абсолютно по всем вопросам, что выливается в бесконечные встречи, обсуждения идей и поиски консенсуса. Они не могут прийти к решению и быстро его выполнить. Сотрудничество превращается из масла, смазывающего колесо, в песок, мешающий его вращению и в конце концов приводящий к остановке.

Эффективные лидеры, ориентированные на сотрудничество, не выпускают бразды правления из рук. Они поддерживают гибкость команд, формируя и распуская их по мере того, как возможности появляются и исчезают, — практически так же, как голливудские продюсеры, режиссеры, актеры, сценаристы и техники собираются в команды на время съемки фильма. Сотрудничество — очень подвижный процесс, оно не сдерживается корпоративными границами.

Кроме того, эффективные лидеры четко распределяют право принимать решения и ответственность за них таким образом, чтобы в определенной точке кто-то мог закончить обсуждение и принять итоговое решение. Хотя конструктивные возражения и умеренное расхождение во мнениях поощряются, борьбе не дают нарастать. Именно так все работает в Reckitt Benckiser. Когда команды встречаются, люди знают, что нормально — и даже приветствуется — выдвигать идеи и спорить друг с другом. Они громко и яростно спорят, пока не победит наилучшая идея. Если в оговоренное время не было достигнуто согласие, решение, как правило, принимает человек, возглавляющий встречу, а остальные просто соглашаются.

Проявляйте твердость

- Вы прекращали какие-либо коллективные проекты в последние 6 месяцев?
- Применяете ли вы динамическое управление, быстро формируя и распуская команды, как только появляется такая возможность?
- Знают ли определенные люди в вашей организации, что они могут закрыть обсуждение и принять решение?
- Ваша команда активно обсуждает разногласия по идеям, но после принятия решения объединяется?

Это обеспечивает оживленные дебаты, но ясные решения и быстрые действия — это разностороннее обсуждение и единство команды, как говорил Кир Великий.

Ослабление контроля без его потери

В старом мире отделов и индивидуальных игроков у лидеров был доступ ко всему, что нужно, под одной крышей, а административно-командный стиль хорошо работал. Но все изменилось: в мире появилось множество взаимосвязей, и если руководители не знают, как их использовать, они останутся позади.

Лидеры сегодня должны иметь возможность использовать идеи, людей и ресурсы независимо от границ. Это требует новых стратегий поиска талантов и установления прочных связей внутри и за пределами своих организаций. Чтобы разные игроки эффективно работали вместе, им также нужно знать, когда пользоваться влиянием, а не полномочиями, чтобы двигать работу вперед, а также когда прекратить непродуктивные дискуссии и политические игры и принять итоговое решение.

Различия в убеждениях, культурных ценностях и нормах жизни неизбежно осложняют работу коллектива. Но, кроме этого, они делают коллектив богаче, инновационнее и ценнее. Реализация этой ценности и есть смысл лидерства, ориентированного на сотрудничество.

Социальный интеллект и биология лидерства

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис

В 1998 году Дэниел Гоулман опубликовал на этих страницах свою первую статью об эмоциональном интеллекте и лидерстве. Реакция на «С чего начинается лидер?» была бурной. Люди по всему бизнес-сообществу и за его пределами стали говорить о жизненно важной роли эмпатии и самопознания в эффективном лидерстве. Концепция эмоционального интеллекта продолжает занимать важное место в литературе по лидерству и повседневной практике. Но за последние пять лет исследования в новейшей области социальной нейронауки — дисциплины, которая занимается исследованием того, что происходит в мозге при взаимодействии людей, — начинают находить новые, неясные факты о том, что же делает человека хорошим лидером.

Главное открытие в том, что определенные вещи, которые делают лидеры, — а именно проявление эмпатии и чуткости к настроениям других — оказывают реальное воздействие на химию их собственного мозга и мозга их последователей. Исследователи обнаружили, что динамика лидер-последователь определяется не двумя (или более) отдельными интеллектами, сознательно или

бессознательно реагирующими друг на друга. Выяснилось, что отдельные интеллекты сливаются в некотором смысле в единую систему. Мы считаем, что великие лидеры — это те, чье поведение сильно воздействует на систему взаимосвязей интеллектов. Мы ставим их на противоположный конец нейронного континуума относительно людей с серьезными социальными расстройствами, такими как аутизм или синдром Аспергера, которые характеризуются неразвитостью отделов мозга, отвечающих за социальные взаимодействия. Если мы правы, то из этого следует, что эффективный способ стать лучшим лидером — это находить правильные контексты для изучения видов социального поведения, укрепляющего связи в социальных отделах мозга. Другими словами, эффективное лидерство относится не столько к управлению ситуациями, сколько к развитию неподдельного интереса и таланта вызывать позитивные чувства у людей, чья помощь и поддержка вам нужны.

Мысль о том, что для эффективного лидерства нужны сильные связи в социальных отделах мозга, подтолкнула нас к расширению концепции эмоционального интеллекта, которую мы определили с точки зрения теории индивидуальной психологии. Конструкция для оценки лидерства, в большей степени основанная на отношениях, — это *социальный интеллект*, который мы определяем как набор межличностных способностей, основанный на определенных нейронных связях (и связанных с этим эндокринных систем), вдохновляющий других на эффективность.

Идея, что лидерам нужны социальные навыки, конечно, не нова. В 1920 году психолог Колумбийского университета Эдвард Торндайк обратил внимание на то, что «лучший механик на фабрике может оказаться плохим начальником из-за недостаточно развитого социального интеллекта». Также не так давно наш коллега Клаудио Фернандес-Араос при анализе новых руководителей уровня С обнаружил, что нанятых за самодисциплину, деловитость и интеллект зачастую впоследствии приходится увольнять за недостаток основных социальных навыков. Другими словами, среди людей, которых изучал Фернандес-Араос, было много умных, но их неспособность социально адаптироваться на работе обернулась профессиональной несостоятельностью.

Идея вкратце

Ваше поведение может наполнить энергией — или лишить ее — целую организацию через **заразительность настроения**. К примеру, если вы часто смеетесь и говорите добродушным тоном, то провоцируете подобное поведение у членов команды. Общее поведение объединяет команду, а сплоченные группы работают лучше, чем разрозненные.

Заразительность настроения берет начало в нейробиологии. Позитивные виды поведения — к примеру, выражение эмпатии — создают химическую связь между мозгами лидера и его последователей. Умело управляя этими

соединениями, лидер может добиться значительных деловых результатов. Например, после того, как руководитель компании, входящей в *Fortune 500*, для улучшения своего поведения проработала ролевую модель с тренером, лояльность и эмоциональная вовлеченность сотрудников ее отдела резко возросли. А годовой объем продаж отдела подскочил на 6%.

Как произвести нейробиологические изменения, создающие позитивное поведение и эмоции у ваших сотрудников? Голлман и Бояцис советуют оттачивать свой **социальный интеллект**.

Обновление нашего определения социального интеллекта касается его биологической подоплеку, которую мы исследуем на этих страницах. Исходя из работ по нейронаукам, наших исследований и консультаций, а также открытий ученых, связанных с Советом по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, мы покажем вам, как перевести недавно приобретенные знания о зеркальных нейронах, веретенообразных клетках и осцилляторах в практическое поведение, основанное на социальном интеллекте и способное дать новые силы нейронным связям между вами и вашими последователями.

Последователи — зеркальное отражение лидера, в буквальном смысле

Наверное, самое завораживающее из недавних открытий в поведенческой нейронауке — это открытие *зеркальных нейронов*, широко распространенных в разных областях мозга. Итальянские ученые случайно обнаружили их, наблюдая за определенной клеткой в мозге обезьяны, которая давала импульс, только когда обезьяна

Идея на практике

Выявление сильных и слабых сторон в социальном интеллекте

Ниже перечислены навыки, из которых состоит социальный интеллект. Узнайте, что вам удается хорошо, а над чем стоит поработать.

Навык	Вы...
Эмпатия	Понимаете, что мотивирует других людей, даже совершенно иного склада? Чувствуете ли вы их нужды?
Сонастроенность	Слушаете внимательно и думаете, как себя ощущают другие? Вы подстраиваетесь под их настроение?
Организационная включенность	Уважаете культуру и ценности своей группы или организации? Понимаете работу социальных сетей и знаете их негласные нормы?
Влияние	Убеждаете других, вовлекая их в дискуссию, апеллируете к их интересам и получаете поддержку от ключевых людей?
Поддержка развития других	Тренируете и обучаете других с сочувствием? Лично вкладываете время и силы в занятия и предоставляете отзывы, которые люди считают полезными для своего профессионального развития?
Вдохновение	Проговариваете убедительную концепцию, формируете гордость группы, применяете эмоционально позитивный тон и руководите, выявляя самое лучшее в людях?
Командная работа	Поощряете участие каждого члена вашей команды, поддерживаете всех участников и используете сотрудничество?

поднимала руку. Однажды лаборант поднес мороженое ко рту и этим вызвал реакцию клетки обезьяны. Это стало первым доказательством того, что мозг напичкан нейронами, которые копируют, или отражают, то, что делает кто-то другой. Этот ранее неизвестный класс клеток мозга работает как нейронный Wi-Fi, позволяя нам ориентироваться в социальном мире. Когда мы сознательно или бессознательно определяем чьи-то эмоции по действиям, наши зеркальные нейроны воспроизводят эти эмоции. Все вместе они мгновенно создают ощущение общего настроения.

Разработайте план перемен

Теперь пора определить, как вы будете усиливать свой социальный интеллект. Работа с тренером, который может рассказать вам о том, что он наблюдает, а также прямое обучение на ролевой модели — особенно действенные способы осуществления необходимых перемен в поведении.

Пример. Дженис наняли как менеджера по маркетингу за ее познания в бизнесе, стратегическое мышление и способность преодолевать препятствия на пути к важным целям. Но за первые шесть месяцев на новой работе она полностью запуталась. Остальные руководители считали ее агрессивной и предвзятой, а также были уверены в том, что ей все равно, что говорить и кому.

Ее начальник пригласил тренера, который провел всестороннюю оценку. Оказалось, Дженис не знала, как устанавливать отношения с людьми, видеть,

как они на нее реагируют, считывать социальные нормы и распознавать эмоциональные сигналы других в тот момент, когда она нарушает эти нормы. С помощью тренинга Дженис научилась выражать свои идеи с уверенностью (а не с настойчивостью питбуля) и несогласие с другими, не нанося вреда взаимоотношениям.

Перейдя в подчинение наставника по социальному интеллекту, Дженис совершенствовала свои навыки, а также училась продуктивно критиковать работу других. Ее выдвинули на должность двумя уровнями выше, где с помощью дополнительных тренингов она освоила чтение сигналов непосредственных подчиненных, которые по-прежнему испытывали фрустрацию при общении с ней. Инвестиции компании в нее (при ее собственной решимости измениться) окупились с лихвой снижением текучести кадров и повышением продаж в отделе Дженис, оборот которого составлял несколько миллиардов долларов.

Зеркальные нейроны имеют особенное значение в организациях, так как эмоции и действия лидеров подталкивают последователей копировать эти чувства и дела. Эффекты активации нейронной сети в мозге последователей очень сильны. В недавнем исследовании наша коллега Мари Дасборо наблюдала две группы: одна получала отрицательную обратную связь вместе с позитивными эмоциональными сигналами, а именно кивками и улыбками, другая же — положительную обратную связь, которая подавалась критически, с нахмуренными бровями и прищуром. В последующих

опросах, проводимых для сравнения эмоционального состояния двух групп, выяснилось, что люди, получавшие положительные отзывы вместе с негативными эмоциональными сигналами, чувствовали, что сделали работу плохо, в отличие от тех, кто получал добродушные негативные отзывы. В результате выражение, с которым передавалось сообщение, оказывалось важнее его значения. А ведь всем известно: когда люди чувствуют себя хорошо, они и работают хорошо. Поэтому, если лидер хочет добиться прекрасной работы от своих подчиненных, ему следует быть требовательным, но поддерживать в коллективе позитивное настроение. Старый метод кнута и пряника сам по себе не имеет нейрофизиологического смысла, а традиционных систем стимулирования просто недостаточно для получения от работников наилучшего результата.

Вот пример того, что действительно работает. Оказывается, что существуют зеркальные нейроны, вся работа которых заключается в реагировании на улыбки и смех других людей и инициации улыбки и смеха в ответ. Чрезмерно сдержанный начальник без чувства юмора редко включает эти нейроны в мозг членов своей команды, а тот, кто смеется и говорит доброжелательным тоном, заставляет их работать, вызывая спонтанный смех и сплетая команду в едином процессе. А сплоченная группа работает хорошо, как показал в своем исследовании наш коллега Фабио Сала. Он обнаружил, что наиболее успешные лидеры заставляют смеяться своих подчиненных в среднем в три раза чаще, чем лидеры со средней эффективностью. Как показывает другое исследование, хорошее настроение помогает людям более эффективно принимать информацию и отвечать находчиво и творчески. Другими словами, смех — серьезное дело.

Он, безусловно, сыграл свою роль в одной университетской больнице в Бостоне. Два доктора, назовем их Берке и Гумбольдт, соперничали за пост генерального директора корпорации, управляющей этой больницей и другими. Они оба возглавляли отделения, были прекрасными врачами и опубликовали множество исследовательских статей, которые широко цитировались в престижных медицинских журналах. Но это были совершенно разные люди. Берке был серьезен, сосредоточен на работе и беспристрастен. Безжалостный

перфекционист с агрессивным тоном, он постоянно держал свою команду на грани. Гумбольдт был не менее требовательным, но очень контактным, даже игривым по отношению к сотрудникам, коллегам и пациентам. Наблюдатели заметили, что люди улыбаются и поддразнивают друг друга и даже высказывают свои мысли в отделении Гумбольдта чаще, чем в отделении Берке. Признанные таланты часто покидали отделение Берке, а отделение Гумбольдта, напротив, притягивало выдающихся ребят своей теплой рабочей атмосферой. Отдав должное социально-ориентированному стилю управления Гумбольдта, совет корпорации больницы выбрал его новым генеральным директором.

«Хорошо подстроенный» лидер

Великие менеджеры часто говорят о чутье руководителя. Безусловно, развитые инстинкты — широко признанное преимущество лидера в любом контексте, идет ли речь о понимании настроения в организации или о проведении сложных переговоров с конкурентами. Ученые, занимающиеся лидерством, характеризуют этот талант как способность распознавать тенденции развития событий, обычно в результате обширного опыта. Их совет: доверяйте своему чутью, но учитывайте как можно больше входных данных при принятии решения. Это, конечно, рациональная практика, но у менеджеров не всегда есть время на консультацию с десятками людей.

Данные нейробиологии говорят о том, что такой подход, видимо, слишком осторожный. Интуиция тоже связана с интеллектом — в некоторой мере это продукт определенного класса нейронов, названных из-за своей формы веретеновидными клетками. По размеру они примерно в четыре раза больше остальных клеток мозга и имеют очень длинный отросток для того, чтобы легче связываться с другими нейронами и быстрее передавать им мысли и чувства. Это супербыстрое соединение эмоций, убеждений и суждений создает то, что бихевиористы называют системой социальной ориентации. Веретеновидные клетки приводят в действие нейронные сети, которые вступают в игру, когда нам необходимо выбрать лучший ответ из множества, даже в таком деле, как расстановка

Действительно ли социальные связи у женщин сильнее?

ЛЮДИ ЧАСТО ЗАДАЮТСЯ ВОПРОСОМ, влияют ли гендерные различия на наличие навыков социального интеллекта, необходимых выдающемуся лидеру. Ответ — и да и нет. Действительно, женщины в среднем более склонны мгновенно воспринимать эмоции других людей, в то время как мужчины стремятся к социальной конфиденциальности, по крайней мере в рабочей среде. Однако гендерные различия в социальном интеллекте, отчетливые в общем по популяции, практически отсутствуют у большинства успешных лидеров.

Когда Маргарет Холкинс из Университета Толедо изучила несколько сотен руководителей из крупного банка, она обнаружила гендерные различия в социальном интеллекте во всей группе, кроме самых эффективных мужчин и женщин. Рут Маллой из Nau Group наблюдала то же самое в своем исследовании генеральных директоров международных компаний. Пол, безусловно, не является судьбой, записанной в нейронах.

приоритетов в списке дел. Эти клетки также помогают нам решить, стоит ли доверять данному человеку и подходит ли он для той или иной работы. За одну двадцатую секунды наши веретеновидные клетки выстреливают информацию о том, что мы чувствуем насчет данного человека; такие быстрые суждения могут быть очень точными, как выяснилось в процессе последующего анализа данных. Таким образом, лидерам не стоит опасаться этих суждений при условии, что они также подстроены под настроения других.

Такая подстройка в буквальном смысле физическая. Последователи эффективного лидера испытывают с ним взаимопонимание, или, как мы с моей коллегой Энни Макки это называем, «резонанс». В значительной мере это чувство возникает подсознательно, благодаря зеркальным нейронам и сети веретеновидных клеток. В этом участвует и другой тип нейронов — *осцилляторы*, они координируют совместные телодвижения людей. Вы можете увидеть эти клетки в действии, наблюдая тех, кто вот-вот поцелует друг друга: их движения похожи на танец, одно тело незаметно отвечает другому. Та же динамика проявляется при совместной игре двух виолончелистов. Они не только берут ноты в унисон — благодаря осцилляторам правые полушария мозга двух музыкантов более тесно скоординированы, чем их собственные полушария между собой.

Включаем социальные нейроны

Включение социальных нейронов можно видеть повсюду вокруг нас. Однажды мы анализировали видео Херба Келлехера, сооснователя и бывшего генерального директора Southwest Airlines, прогуливающегося по коридорам Love Field, авиаузла в Далласе. Мы видели на практике, как он активирует зеркальные нейроны, осцилляторы и социальные нейронные сети каждого встречного человека. Он широко улыбался, пожимал руки клиентам и говорил им, как высоко он ценит их бизнес, обнимал сотрудников в благодарность за хорошую работу. И получал взамен в точности то же, что и отдавал. Характерной была реакция стюардессы, чье лицо ожило, когда та неожиданно увидела своего начальника. «Дорогой мой», — вырвалось у нее от переполнявшей теплоты, и она крепко обняла его. Позже она объяснила: «Он как родной для всех нас».

К сожалению, не так-то просто превратиться в Херба Келлехера или доктора Гумбольдта, если вы иного склада. Мы знаем, что нет четких методов тренировки зеркальных нейронов, веретеночелюстных клеток и осцилляторов — они активируются тысячами в секунду при каждом событии, и точные механизмы их включения остаются туманными. Более того, сознательные попытки проявить социальный интеллект могут обернуться против вас. При намеренной попытке скоординировать движения с другим человеком включаются не только осцилляторы. В таких ситуациях мозг использует другую, менее специализированную сеть для начала и координации движений. В результате взаимодействие выглядит натянутым. Единственный способ эффективного развития социальных связей — это взяться за тяжелую работу по изменению своего поведения (см. «Первичное лидерство: скрытая движущая сила эффективной работы», нашу с Энни Макки статью в декабрьском *HBR* за 2001 год). Компании, заинтересованные в развитии лидерства, должны начать с оценки намерения каждого человека принять участие в программе изменения. Решившимся кандидатам следует сначала выработать собственное видение перемен, а потом пройти через диагностическую оценку, что сродни медицинскому осмотру, для определения слабых и сильных социальных зон. Затем,

вооруженный этой информацией, воодушевленный лидер начинает проработку конкретных зон, где улучшение социальных навыков может принести наибольшую отдачу. Для проработки могут применяться различные техники, от прослушивания наилучших способов взаимодействия и попытки их применения при каждой возможности до постоянного пребывания с тренером, который затем делится тем, что увидел, а также обучения непосредственно на ролевой модели. Существует множество возможностей, но дорога к успеху всегда трудна.

Как улучшить социальный интеллект

Для разбора того, что включает в себя социальный тренинг, рассмотрим случай руководителя по имени Дженис. Ей предложили работу менеджера по маркетингу в компании из списка *Fortune 500* за обширный деловой опыт, стратегическое мышление, навыки планирования и способность преодолевать препятствия на пути к важным целям. Однако за первые шесть месяцев на новой работе она полностью запуталась. Остальные руководители считали ее агрессивной и предвзятой, а также были уверены в том, что ей все равно, что она говорит и кому, особенно вышестоящим лицам.

Чтобы спасти Дженис как многообещающего лидера, ее начальник вызвал Кейтлин Кавальо, организационного психолога и старшего консультанта из *Hay Group*, которая немедленно провела Дженис через всестороннюю оценку. Непосредственные подчиненные, коллеги и менеджеры дали ей низкие оценки за эмпатию, клиентоориентированность, приспособляемость и разрешение конфликтов. Кавальо узнала еще больше из конфиденциальных разговоров с теми, кто работал с Дженис ближе всего. Их жалобы концентрировались на ее неспособности устанавливать взаимоотношения с людьми и даже замечать их реакцию. Итог таков: Дженис не умела ни воспринимать социальные нормы группы, ни распознавать эмоциональные сигналы других в тот момент, когда она нарушает эти нормы. Что еще опаснее, Дженис не понимала, что она слишком бестактна в своем стремлении продвинуться по карьерной лестнице. При сильном расхождении во мнениях с менеджером она

не чувствовала, когда стоит уступить. Подход «а ну-ка выложим все, что есть, и смешаем» отравлял ее работу и выводил руководителей из себя.

Когда Кавальо представила этот отзыв как последний звонок для Дженис, ту, конечно, потрясло открытие, что ее работа может находиться в опасности. Но еще больше Дженис расстроило осознание того, что она не оказывала желаемого влияния на людей. Кавальо начала тренинги, в которых Дженис описывала свои значительные успехи и провалы за день. Чем больше Дженис анализировала эти события, тем больше понимала разницу между выражением идеи с уверенностью и поведением питбуля. Она стала осознавать, как люди могут реагировать на нее на встречах или в процессе обсуждения неудачно выполненной работы, и выработала личное видение перемен. Такая мысленная подготовка активизирует социальные цепочки в мозге, усиливая нейронные связи, необходимые для эффективных действий. Именно поэтому олимпийские чемпионы тратят сотни часов на мысленный анализ своих действий.

В какой-то момент Кавальо попросила Дженис назвать лидера в ее организации, обладающего превосходными социальными навыками. Дженис выбрала работающего многие годы старшего менеджера, который в совершенстве владел искусством критики и выражения несогласия без вреда взаимоотношениям. Кавальо попросила его помочь с тренингами, и Дженис перешла на работу к нему и продержалась на этом месте два года. Дженис удалось найти наставника, который считал, что часть работы лидера — развитие человеческого капитала. Многие начальники скорее уволят проблемного сотрудника, чем помогут ему стать лучше. Новый босс согласился работать с Дженис, потому что считал другие ее сильные стороны неоченимыми, а интуиция подсказывала ему, что Дженис может стать лучше, если ей помочь.

Перед встречами наставник Дженис проводил тренинг по выражению своей точки зрения по спорным вопросам и по тому, как разговаривать с вышестоящими сотрудниками. Наблюдая своего наставника день за днем, Дженис научилась разговаривать с людьми, даже когда она была несогласна с их мнением или ей не нравились результаты их работы. Общение с живой, дышащей моделью

Действительно ли вы лидер с высоким социальным интеллектом?

ЧТОБЫ ИЗМЕРИТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ и помочь ему разработать план по его развитию, у нас есть отличный способ применения инструмента оценки поведения – Перечня эмоциональных и социальных компетенций. Это всесторонняя оценка, с помощью которой начальники, коллеги, непосредственные подчиненные, клиенты и иногда даже члены семьи оценивают лидера по семи аспектам социального интеллекта.

Мы пришли к нему, интегрируя существующий подход к эмоциональному интеллекту с данными, собранными нашими коллегами из Hay Group, которые использовали жесткую систему показателей для описания поведения наиболее эффективных лидеров сотен корпораций за последние два десятилетия. Ниже перечислены все эти аспекты с некоторыми вопросами, используемыми для их оценки.

Эмпатия

- Вы понимаете, что мотивирует других людей, даже с совершенно иным жизненным опытом?
- Вы чувствительны к нуждам других?

Сонастроенность

- Вы внимательно слушаете и думаете о том, что чувствуют другие?
- Вы подстраиваетесь под настроение других?

Организационная осведомленность

- Вы уважаете культуру и ценности группы или организации?
- Вы понимаете социальные сети и знаете действующие в них негласные нормы?

эффективного поведения оказывает прекрасный стимулирующий эффект на наши зеркальные нейроны, позволяющие напрямую переживать, усваивать и в конечном итоге повторять то, что мы видим.

Трансформация Дженис была настоящей и всеобъемлющей. В некотором смысле она пришла одним человеком, а стала совсем другим. Это очень важный урок нейробиологии: поскольку наше поведение

Влияние

- Вы убеждаете других, втягивая их в дискуссию и апеллируя к их интересам?
- Вы получаете поддержку ключевых людей?

Поддержка развития других

- Вы тренируете и обучаете других с сочувствием? Лично вкладываете время и энергию в занятия?
- Вы предоставляете обратную связь, которую люди считают полезной для своего профессионального развития?

Вдохновение

- Вы проговариваете убедительную концепцию, формируете гордость группы, применяете эмоционально позитивный тон?
- Вы руководите, выявляя самое лучшее в людях?

Командная работа

- Вы поощряете участие каждого члена вашей команды?
- Вы поддерживаете всех участников и используете сотрудничество?

позволяет создавать и развивать нейронные сети, мы не обязательно являемся узниками своих генов и опыта раннего детства. Лидеры могут меняться, если, подобно Дженис, они готовы приложить усилия. По мере обучения социальное поведение, которое она осваивала, становилось все больше похожим на ее вторую натуру. Говоря научным языком, Дженис закрепляла свои социальные связи

с помощью практики. Чем позитивнее другие реагировали на нее, тем глубже и эффективнее становилась связь мозга других людей с ее мозгом, таким образом усиливая социальные цепочки Дженис. Итог: ступив на этот путь на грани увольнения, Дженис прошла его и была выдвинута на должность двумя уровнями выше.

Через несколько лет некоторые члены команды Дженис покинули компанию, потому что им что-то не нравилось, поэтому она попросила Кавальо вернуться. Кавальо выяснила, что, несмотря на то что Дженис освоила мастерство коммуникации и связи с менеджерами и коллегами, она все еще иногда упускала сигналы от непосредственных подчиненных, которые пытались донести до нее свою фрустрацию. С помощью Кавальо Дженис смогла повернуть ситуацию, переведя внимание на эмоциональные нужды своей команды и отстройку своего стиля общения. Опросы мнения сотрудников до и после второго раунда тренингов с Кавальо показали резкое углубление их эмоциональной привязанности и намерение остаться в организации. Кроме того, Дженис со своей командой подняли годовые продажи компании на 6%, и после очередного успешного года она стала президентом отдела с оборотом в несколько миллиардов долларов. Компании, безусловно, могут получить массу пользы от проведения людей через программы, подобные той, что прошла Дженис.

Сложность измерения социального интеллекта

Наше исследование на протяжении последнего десятилетия подтвердило существование большой разницы в работе лидеров с высоким и низким социальным интеллектом. К примеру, в крупном национальном банке мы обнаружили, что уровни социальных навыков руководителей предсказывают годовой рост результативности более точно, чем навыки эмоционального интеллекта или самоанализ и самоорганизация. (Краткое объяснение нашего инструмента оценки, сфокусированного на семи аспектах, дано во врезке «Действительно ли вы лидер с высоким социальным интеллектом?».)

Социальный интеллект оказывается особенно важным в кризисных ситуациях. Рассмотрим опыт работников системы

Химия стресса

КОГДА ЧЕЛОВЕК НАХОДИТСЯ В СОСТОЯНИИ СТРЕССА, выброс гормонов стресса адреналина и кортизола оказывает сильное влияние на логические рассуждения и восприятие. При низком уровне кортизол способствует мышлению и другим интеллектуальным функциям, так что своевременное побуждение к работе и критика коллег, безусловно, полезны. Однако, когда потребности лидера становятся слишком велики для того, чтобы подчиненные могли их выполнить, взлет уровня кортизола и последующий выброс адреналина могут парализовать способность к критическому мышлению. Внимание фиксируется на угрозе со стороны босса, а не на текущей работе. Память, планирование и креативность вылетают в трубу. Люди возвращаются к старым привычкам независимо от того, подходят они или нет для решения новых задач.

Неудачно выраженная критика и демонстрация злости лидеров – обычные триггеры выброса гормонов. На самом деле, когда ученые в лаборатории хотят изучить самые высокие уровни гормонов стресса, они имитируют собеседование при приеме на работу, в ходе которого соискателю высказывают критику прямо в лицо – аналог жесткой критики сотрудника начальником. Так, исследователи выяснили, что при выражении пренебрежения или отвращения со стороны кого-то важного для человека его нейронные сети стресса запускают гормональный взрыв и учащение сердцебиения на 30–40 сокращений в минуту. Затем из-за межличностной динамики зеркальных нейронов и осцилляторов напряжение распространяется на других людей. Прежде чем вы успеете спохватиться, деструктивные эмоции заразят всю группу и замедлят ее работу.

У самих лидеров нет иммунитета от заражения стрессом. Им больше других стоит потратить время на понимание биологии эмоций.

здравоохранения большой канадской провинции, которые прошли через радикальные сокращения и реорганизацию. Внутренние опросы показали, что рядовые работники испытывают фрустрацию от того, что не могут больше обеспечивать своим пациентам высокий уровень обслуживания. Примечательно, что работники, чьи лидеры набирали мало очков в тесте на социальный интеллект, сообщали о неудовлетворенной потребности в обслуживании пациентов втрое чаще, а об эмоциональном выгорании — вчетверо чаще, чем их коллеги, которых поддерживали лидеры. В то же время медсестры, у которых начальники обладали высоким социальным интеллектом, сообщали о хорошем эмоциональном здоровье и увеличении возможностей для помощи, даже несмотря на стресс


от сокращений (см. врезку «Химия стресса»). Советы директоров компаний, находящихся в кризисе, обязательно должны увидеть эти результаты. Они обычно ставят компетентность выше социального интеллекта, выбирая того, кто проведет организацию через тяжелые времена. Кризисному-менеджеру нужно и то и другое.

По мере изучения открытий нейронауки мы не уставали удивляться тому, как хорошо психологические теории ложатся на новую открывающуюся карту работы мозга. К примеру, еще в 1950-е годы британский педиатр и психоаналитик Д. Винникотт пропагандировал игру как способ улучшения обучаемости детей. Точно так же британский врач и психоаналитик Джон Боулби вывел важность предоставления безопасной основы, от которой люди могут отталкиваться для достижения своих целей, принимать риски без необоснованного страха и свободно использовать новые возможности. Упорные руководители могут считать абсурдным и финансово несостоятельным признание применимости таких теорий к себе в мире, где финансовый результат — мерило успеха. Но по мере того, как новые способы научного измерения человеческого развития начинают подтверждать эти теории и их прямую связь с результативностью, так называемая мягкая сторона бизнеса начинает выглядеть не такой уж мягкой.

Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь 2008 года.

Сближение умов

Джон Абель



КОГДА МЕНЯ ПОПРОСИЛИ НАПИСАТЬ статью об этом аспекте сотрудничества, первый вопрос, который я задал, звучал так: «Будет ли у меня возможность пообщаться с другими авторами и, возможно, объединить наши идеи по данной теме?» Я знал об устоявшихся научных традициях *Harvard Business Review*, и это меня беспокоило. За годы работы я понял, что научное сотрудничество — это почти оксюморон. В большинстве случаев то, что описывается этим термином, на самом деле вовсе не сотрудничество, а, что хуже, псевдосотрудничество, основанное на устоявшихся ритуалах институциональной иерархии и стремлении возвести стены потолка, исходя из профессиональных и финансовых соображений. Это позор, потому что именно наши университеты должны иметь интеллектуальные силы и право на поиск смелых решений важных проблем. Вместе с тем это исключительная возможность для тех из нас, кто не принадлежит к академическим кругам и понимает ценность разрушения границ между изолированными структурами.

Люди в историях, которые вы будете читать, — настоящие искусные объединители. Их успех в разрушении барьеров между и внутри

Построение сообщества

Оно начинается с убеждения людей, у которых нет необходимости работать вместе, в том, что это нужно. Для этого необходимо:

- вдохновить людей картиной перемен, которые не по силам осуществить в одиночку;
- убедить их, что другие члены коллектива жизненно важны для работы и имеют равные возможности;
- предотвратить получение кем-либо односторонней выгоды, иначе другие подумают, что их эксплуатируют.

исследовательских, медицинских, академических и деловых сообществ научил меня практически всему, что я знаю об успешной коллективной работе.

Я предприниматель, вся карьера которого связана с революционными инновациями, в основном в научной и медицинской сфере. Это было не «серийное предпринимательство», а долгое и кропотливое построение корпорации в среде, где многое из того, что я мои коллеги делали, виделось политически некорректным. Мы разрабатывали новые подходы с огромной потенциальной ценностью для клиентов и общества, но требовали от опытных практиков изменения поведения. Несмотря на ясную логику, стоящую за нашими продуктами, рынков для них не существовало. Нам нужно было создать их, несмотря на сопротивление игроков, которые инвестировали по-старому и угрожали потерей влияния, престижа и денег. Необходимо было увлечь потенциальных клиентов не только нашим решением, но и сменой формата, для чего им требовалось многому научиться и забыть старые методы. Любой продукт мог служить олицетворением того, что Клей Кристенсен называет подрывной технологией.

Деньги вперед и делай все сам

Впервые такой вид коллективной работы я увидел несколько десятилетий назад, но до сих пор продолжаю извлекать из него уроки. Почти сразу после окончания колледжа я пошел работать

Идея вкратце

Бостонский основатель научных проектов Джон Абель годами принимал участие в инновационных прорывах. Но революционные преимущества в медицинской науке, которые эти прорывы сделали возможными, принадлежали не одной фирме и не одному изобретателю.

Абель рассказывает две захватывающие истории сотрудничества: одна о том, как Джек Уайтхед в корне изменил процедуру анализа крови и мочи в больницах, а вторая — об успехе Андреаса Грюнцига, сделавшего баллонную катетеризацию популярной среди кардиологов. И Уайтхед, и Грюнциг стояли у истоков абсолютно новых областей, где сближаются клиенты-ученые, которые добровольно разработали стандарты, программы обучения, новые бизнес-модели и даже специальный язык для описания этой новой области.

Процесс сотрудничества, по словам Абеля, полон противоречий и тонкостей. Необходимы мастерские навыки лидера, чтобы убедить остальных проводить бесчисленные часы, решая важные проблемы вместе с людьми, которые не обязательно им нравятся. Более того, управление людьми таким образом, чтобы отдача, энергия и креативность каждого проявлялись, не причиняя вреда другим, требует антрепренерского склада характера. И, наконец, подлинная искренность — то, чем могут похвастаться немногие, — критически важна для завоевания доверия клиентов и поддержания уверенности в том, что их ценный вклад не будет использован ни для чего другого, кроме продвижения технологии вперед.

в небольшую компанию в окрестностях Бостона под названием Advanced Instruments. Лабораторные инструменты, которые там изготавливали, — осмометры для измерения концентрации частиц в растворах и пламенные фотометры, измерявшие ионы в растворах, — были в новинку на рынке, так что мы регулярно вкладывались в стенды на основных конференциях и выставках. Когда посетителей у стенда было немного, мы убивали время, знакомясь с ребятами с соседних экспозиций. На одной из таких конференций в 1960 году я повстречал Джека Уайтхеда, генерального директора Technicon. Впоследствии я очень близко познакомился с его компанией. Ее успех — нечто большее, чем просто удивительная история одного бизнеса. Это работа, которую Маргарет Мид имела в виду, когда говорила: «Не стоит недооценивать силу маленькой группы увлеченных людей в изменении мира. Именно она способна на это».

Изначально Technicon производила оборудование для гистологической обработки тканей, и это был неплохой бизнес, только вот рос он медленно. Джек находился в поиске новых технологий, которые бы позволили резко расширить дело. И он принял смелое решение купить патент и прототип машины, которая автоматизировала процесс анализа определенных химикатов. Врач, который его изобрел, занимался клинической химией, то есть руководил больничной лабораторией, где проводятся анализы крови, мочи и других биологических жидкостей. Образцы жидкостей, которые заливались в прибор, проходили через прозрачную трубку, сделанную из гидрофобных (отталкивающих воду) материалов. Каждая порция образовывала нерастекающуюся каплю. Пузырьки воздуха разделяли образцы и предотвращали смешивание. В ходе своего путешествия по «пузырьковой машине» жидкость проходила через спектрометр — прибор, определяющий поглощение световых волн различной длины и таким образом идентифицирующий присутствующие химические вещества и их количество.

Изобретатель действительно гордился своим достижением. Но при попытке продать его большим компаниям, которые в то время снабжали лаборатории, он получил резкий отказ. Это может выглядеть странно — при том, что такие инструменты сейчас представляют собой бизнес стоимостью в несколько миллиардов долларов и в них ежедневно проводятся миллионы анализов. Но это было начало 1960-х, когда врачи делали очень мало анализов, а лаборантов для их проведения было довольно много. Даже ведущие производители инструментов не видели смысла в автоматизации процесса. Что еще важнее, в этом не было заинтересовано профессиональное сообщество. Они не только считали, что нет необходимости в большем количестве анализов, но и были открыто против любого человека со стороны, который осмеливался утверждать, что это не так. Сказать, что это была новая революционная технология без определенного рынка, — значит не сказать ничего. И, хотя большим компаниям довольно хорошо удается продавать традиционные продукты, они были не готовы к такому вызову (и не готовы к нему до сих пор). Даже если бы они могли представить перемены, которым положит начало такая машина,

им не удалось бы справиться с процессом смены культуры, происходящим с созданием нового рынка. Но Джек мог.

Его плюсом были выдающиеся способности убеждать, и он также предложил радикально иной процесс продаж. Обращая внимание на то, что инструмент новый и останется уникальным, так как защищен массой патентов, он говорил всем заинтересованным покупателям, что оплату необходимо внести заранее. Обучение включало проведение недели на фабрике, ознакомление с правилами эксплуатации прибора, возможными неисправностями и способами их устранения, использованием в различных целях и подходами к поиску новых областей применения.

Все это может звучать как условия, отвращающие людей от покупки прибора. Неделя — долгий срок для занятых ученых, и пребывание на фабрике тоже не подарок. Требование платы вперед выглядело довольно агрессивным. Но в каждой области есть ранние покупатели, и Джек отлично поработал, чтобы их найти.

Настоящая магия такого подхода, однако, была в экстраординарной динамике, которую он создал среди участников. Работая на фабрике Technicon и размышляя о применении прибора, они чувствовали себя не клиентами, а партнерами. Они познакомились с Джеком и его сотрудниками, очень хорошо узнали друг друга, стали семьей.

По окончании недели эти отношения не прекратились, и вокруг инновации возникло живое сообщество. Ученые-клиенты чинили приборы друг другу. Разрабатывали новые способы применения. Публиковали статьи. Выдвигали новые идеи продукта. Выступали на научных встречах. Находили новых клиентов. Через некоторое время они разработали стандарты, программы обучения, новые бизнес-модели и даже специализированный язык для описания своей новой области.

Довольно быстро «команда братьев» Джека разрослась, а идей стало столько, что он решил создать «Симпозиум Technicon». Это было довольно сильным нарушением традиций, потому как все научные конференции того времени планировались и спонсировались академическими сообществами, а компаниям вроде Technicon дальше демонстрационных залов хода не было. Но симпозиум

обслуживал очевидную потребность, со временем разросся и стал таким престижным, что затмил встречи профессиональных сообществ по качеству и репутации. Джек сформировал «группу пользователей» задолго до того, как эта стратегия была сформулирована. Он создал культуру, в которой каждый был и лидером, и последователем. Дело заключалось не в деньгах, а в том, чтобы стать первопроходцем в новой области.

Наблюдение за тем, как эта уникальная стратегия помогла развитию области, и за успехами Technicon произвело на меня неизгладимое впечатление. Большинство моих коллег воспринимали то, что Джек делал, как креативный маркетинг и агрессивную бизнес-стратегию. Но я видел другое и сейчас уверен, что происходило нечто гораздо большее. Он создал новую область, которая могла появиться только благодаря сотрудничеству — причем сотрудничеству людей, которые раньше не видели необходимости в совместной работе. Благодаря стараниям Джека группа ученых-клиентов самоорганизовалась и сделала то, что он сам никогда бы не смог: совершенствование установки автоматического химического анализа.

Наблюдая за проведением этого эксперимента и позднее применяя его уроки в своей работе и благотворительных мероприятиях, я осознал, что разновидность сотрудничества, которая у Джека выглядела просто, на самом деле полна противоречий и тонкостей. Для нее необходим превосходный лидер. Чтобы убедить людей проводить бесчисленные часы в поисках решения важных проблем вместе с теми, кто не обязательно нравится, требуется талант лидера. Управление людьми таким образом, чтобы отдача, энергия и креативность каждого проявлялись, не причиняя вреда другим, требует антрепренерского склада характера. И, наконец, подлинная искренность — то, чем могут похвастаться немногие, — критически важна для завоевания доверия клиентов и поддержания уверенности в том, что их ценный вклад не будет использован ни для чего другого, кроме продвижения технологии вперед.

Степень взаимодействия и прогресс, которых добился Джек, никогда не считались сотрудничеством, хотя это — именно то, чем они являются. Безусловно, я узнал, что некоторые лучшие образцы совместной работы не похожи на сотрудничество. И некоторые

проекты, разрекламированные как сотрудничество, на самом деле оказываются «потемкинскими деревнями» — отличным фасадом, за которым ничего нет.

Два изобретателя, один прорыв

В 1967 году я покинул Advanced Instruments, оставшись с ними друзьями. Поднявшись от продавца-инженера до генерального менеджера этой частной компании, я очень хотел совершить собственный прорыв. Вскоре я купил совсем «зеленый» стартап под названием Medi-Tech, который затем стал Boston Scientific. Он выпускал управляемые катетеры — удивительное сочетание химических, полимерных, металлургических, механических и производственных технологий, позволявшее врачам (радиологам, кардиологам, гастроэнтерологам и урологам) использовать флюороскопическую визуализацию для дистанционного управления катетером или прибором в любой точке тела. Чтобы развить технологию и построить для нее рынок, я вернулся к стратегии создания сообщества пользователей для обмена способами применения, обучения и исследования, внедренной Джеком Уайтхедом. И хотя моя область была не так невелика, наша технология привлекала блестящих изобретателей-врачей, к тому же нас отличала стратегия сотрудничества. Нам не хватало ресурсов и известности, что было у многих конкурентов, но нас узнали как надежных инноваторов, которые слушают, делятся и задают хорошие вопросы. Конкуренты боролись за то, чтобы лидеры мнений согласились с ними поужинать. Лидеры мнений попросили об ужине нас.

Совместная работа с широким охватом привела нас к молодому ангиологу по имени Андреас Грюнциг, разработавшему баллонный катетер (трубку с пузырьком в форме сосиски на конце), который применялся для расширения суженных артерий без хирургического вмешательства. Он фактически собирал эти приборы на кухне своей квартиры с помощью лезвия, трубки и клея.

Основная идея открытия артерий катетером, то есть чрескожная транслюминальная ангиопластика, впервые была предложена десятилетием раньше доктором из Орегона, Чарльзом Доттером.

Укрощение привилегированного большинства

Без этого не обойтись. Когда сотрудничающая группа работает над новым решением, обычно есть другая, более крупная, группа, которая все делает привычным образом. Удостоверьтесь, что:

- вы привлекли некоторых ее уважаемых игроков в свой авангард;
- вы создали собственную авансцену, чтобы ваш звездный проект не вытолкнули за кулисы;
- вы нивелируете, а не недооцениваете угрозу, которой ваш прорыв становится для их благополучия.

Но техника Доттера никогда не применялась. Почему? Во-первых, он использовал заостренный катетер, который просто отодвигал то, что закрывало просвет, в сторону или, иногда, дальше по сосуду. Баллон Грюнцига был гораздо менее травматичным и более эффективным. Что не менее важно, отношение Доттера к потенциальному сообществу было таким, что он, скорее всего, не получил бы обратной связи для улучшения технологии. Классический изобретатель, он был превосходным оратором, но со склонностью к преувеличению. А еще он любил рассказывать хирургам, что они окажутся не у дел в ближайшем будущем, — не самая лучшая стратегия, если надеешься на их помощь.

Андреас тоже был увлечен своими идеями, обладал ораторскими качествами, но имел низкую самооценку и часто перестраховывался. Он был изобретателем, мастером своего дела, превосходным клиническим врачом, понимающим пациентов, а также хорошим экспериментатором, знающим, как провести продуманные пробы. Также я должен заметить, что для интерна в Университетской больнице Цюриха у него было очень мало личного и профессионального авторитета. Свое влияние он получил в значительной мере благодаря Эйку Сеннингу, отцу кардиостимулятора, который переехал из Швеции в Швейцарию из-за налогов. Наставничество Сеннинга было причиной, по которой у Андреаса появлялись пациенты для отработки новой процедуры (конечно, начинал Андреас не с них: он провел годы, тренируясь на собаках, а затем на трупах перед

Сотрудничество

Это естественный побочный продукт деятельности лидеров, которые:

- неуемно любопытны — жаждут новых озарений и подозревают, что у других они есть;
- скромно уверены в себе — могут давать идеи на обработку блестящим коллегам, не превращая это в соревнование;
- умеренно одержимы — их больше волнует коллективная миссия, чем то, как ее достижение преумножит личные состояния каждого из участников.

...И, возможно, только в режиме лидерства достигаются прорывные результаты.

тем, как начать брать пациентов низкого риска, которых в случае неудачи можно было быстро доставить в хирургию).

Андреас оказался экстраординарным лидером, ориентированным на сотрудничество. Он представлял свои идеи так, что они просто требовали участия других блестящих умов. Вместо объявления своих идей революционным прорывом, который изменит медицину, Андреас описывал их как постепенные изменения. Он всегда первым указывал на недоработки во внедряемых им инструментах и постоянно искал признаки дефектов. Он добивался идей от каждого, кто был способен помочь разрешить проблему. Он привлек на свою сторону хирургов — тех самых людей, у которых он отнимал работу, то есть потенциальных врагов, — представляя свои данные в преуменьшенном виде. Люди отвечали отчасти из-за необычной готовности Андреаса поделиться данными о любых достигнутых результатах. Описывая вклад, сделавший прорыв возможным, он использовал слово «мы», а не «я».

Курс становится причиной

Осенью 1973 года на ежегодной встрече Американской кардиологической ассоциации Андреас представил постер о своей работе на животных, продвигая сильную, но противоречивую идею, что баллонная катетеризация может быть использована для открытия коронарных артерий. На той встрече я представил ему множество

своих друзей-кардиологов и хирургов. Их беседы были настолько интригующими, что некоторые врачи уже там засобирались в Швейцарию, чтобы своими глазами увидеть, чем же Андреас там занимается. На самом деле к нему приезжало так много людей и было так много приглашений в разные институты для демонстрации этой процедуры, что его босс в Цюрихе запретил все визиты и поездки.

Неумный Андреас нашел способ обхода запретов. Он создал курс, на котором все стороны сводились вместе. Он использовал новые на тот момент возможности видеотрансляции из катетеризационной лаборатории, где он проводил процедуру, в лекционную аудиторию больницы. Его новаторский подход имел оглушительный успех. Он позволил показать аудитории каждую деталь технологии, включая возникающие проблемы. Чтобы удержать внимание, он периодически спрашивал участников по видеосвязи, каким, по их мнению, будет следующий шаг. Эта воля сделать все правильно связывала веру Андреаса в то, что он и его ученые-клиенты равны, и в то, что это не только его проект. В последний вечер курса был накрыт ужин на вершине холма неподалеку, а после заката все освещали костры и факелы. В конце вечера Андреас провожал гостей с холма по коридору из факелов. Символизм был ярким: все чувствовали себя по-королевски. Эта группа собиралась изменить мир.

Но чего Андреас не знал в тот первый год — так это того, как будет развиваться его идея прямой видеотрансляции. Другие врачи начали свои видеокурсы в прямом эфире по тому же принципу. Когда аудитория разрасталась настолько, что для нее не хватало лекционных аудиторий больниц, действие стало транслироваться в актовые залы отелей и в конференц-центры. Специально отобранный совет критически настроенных независимых экспертов проводил пошаговый анализ, полезный для всех. Приглашались ораторы со стороны для проведения обсуждений в перерывах между операциями. Ведущие медики-преподаватели использовали технологию ответа от аудитории, чтобы привлечь участников к сложным случаям.

Самое удивительное в том, что от проведения очных встреч был всего один шаг до проведения заочных и глобальных встреч. К примеру, американские медики очень хотели узнать о технологиях, еще

не одобренных FDA, и видеотрансляция позволила увидеть в прямом эфире работу с различными случаями в других странах. Некоторые курсы сегодня собирают тысячи врачей, для которых проводится более 100 разных прямых трансляций из городов со всех концов света.

Таким образом можно заключить, что курсы с прямой трансляцией начинают восприниматься как опыт обучения, ясный и простой, но я бы описал это как самый настоящий случай сотрудничества. Представляются все стороны вопроса и широкий диапазон точек зрения, при этом приветствуется полемика. Как и в первом курсе Андреаса, цель одна, и она коллективная: развитие области через обмен результатами исследований, опытом, данными об анализах и клиническом состоянии и взглядами на перспективы.

Создание основы для прогресса

Наверное, самое важное в коллективном подходе, что ввел Андреас, — это создание добровольного реестра случаев, с которыми сталкивался он и некоторые его коллеги. В противоположность записям, необходимым по официальному протоколу, он позволяет отслеживать результаты независимо от традиционных профессиональных сообществ, академических или государственных организаций. В то время FDA имело полномочия регулировать производство медицинской аппаратуры, и было слишком сложно выпустить что-то новое. Этот первый список был задуман, чтобы сгенерировать пул данных, которые смогут помочь сообществу понять, какие факторы наиболее важны для успеха, что нужно улучшить и как можно модифицировать инструменты для безопасного лечения большего количества типов непроходимости. Контроль со стороны коллег заставлял кардиологов тщательно вести документацию. Возможно, в итоге большинство стало чуть реже вести себя безрассудно. Не будет преувеличением сказать, что быстрый обмен опытом и методами с помощью реестра спас множество жизней и устранил множество сложностей. Не нужно было долго ждать, как в испытаниях лекарств, чтобы сделать вывод, клинические пользователи получали доступ к новой информации, как только та поступала.

Проблемы выявлялись и решались практически на лету. И когда пришло время для публикации статьи, Андреас и его ближайшие коллеги были уверены, что распространяют интеллектуальное богатство. Они разработали порядок, определяющий последовательность публикаций.

К тому времени, как реестр был замечен Национальным институтом здравоохранения несколько лет спустя, он стал общепризнанной новой сильной методологией сам по себе. Это был первый случай, когда такое количество врачей коллективно работало над новой техникой, и было ясно, что сотрудничество ускоряет развитие техники и знакомство с ней. С тех пор этот подход был принят во многих областях.

Другой тип лидерства

В процессе распространения подобных реестров стало очевидно то, насколько они зависят от способностей лидеров. Способность руководить лидерами — редкий навык, и Андреас, как и Джек Уайтхед, демонстрирует отличную ролевую модель. В некотором смысле он был Линусом Торвальдсом или Джимми Уэльсом в ангиопластике. Так же как Торвальдс помог зародиться движению открытого исходного кода, а Джимми Уэльс дал начало феномену Wiki, Андреас создал сообщество агентов перемен, несущих его идеи вперед гораздо эффективнее, чем он бы мог сделать это сам.

Все дело было в динамике взаимодействия между Андреасом и его последователями. Это была группа неординарных личностей, полная независимых, эгоистичных, необыкновенно уверенных в себе людей, да к тому же конкурентов. Но все они хотели работать на переднем крае медицинской науки и мечтали об участии в революционном прорыве. Когда к ним присоединился Андреас, такая возможность у них появилась. И это одна из ключевых составляющих сотрудничества. Никто из участников не говорил, что у Андреаса есть право отдавать им приказы, но они уважали его и были уверены в том, что он предпринимает правильные шаги для обеспечения должной оценки технологии по мере ее разработки. Парадоксально, но эту уверенность он обрел, ни разу не заявив,

что у него есть ответы на все вопросы. Он подробно объяснял, почему поступал именно так, но всегда допускал, что другие могут выбрать иные методы. Как и Джек Уайтхед со своей ранней братской командой, Андреас построил войско, которое гордилось готовностью идти на риск и тяжелую работу ради того, чтобы обратить захватывающий образ в реальность.

Когда установились такие отношения, Андреасу больше не нужно было проявлять свою власть. Фактически он намеренно отпустил контроль и посвятил себя сохранению доверия на высоком уровне. Он являл собою модель исследовательской дисциплины, которая уменьшала сомнения насчет процесса, и умело управлял людьми в группе, сокращая зависть или межличностные трения до минимума. Андреас поощрял членов группы постоянно задавать вопросы и учиться друг у друга и удостоверился, что проблемы устраняются, а не замалчиваются.

Можно ли считать это инструментом?

Если сегодня произнести при бизнесменах слово «сотрудничество», они подумают, что вы собираетесь поговорить о программном обеспечении. Технический мир доверху заполнился новыми инструментами, позволяющими большим и малым группам людей быстро и просто обмениваться сложной информацией, а также продвигающими и отслеживающими вклад многих участников. Но настоящее сотрудничество требует большего, чем удобные приложения, — фактически эти инструменты могут запросто сорвать или сразу убить сотрудничество. Доступность такого количества программ не столько решает проблему потребности в сотрудничестве, сколько повышает сложность управления им. Что еще хуже, правила и законы, замедляющие сотрудничество, продолжают меняться и конфликтовать. Мир становится более неровным в одних местах, а в других — более гладким. В сфере науки информационный взрыв привел к увеличению количества изолированных структур, а не к уменьшению.

По всем этим причинам сейчас как никогда критически важно понимание таких сложных элементов, как эмоциональный интеллект,

из которых состоит сильная культура сотрудничества. Многие люди пытаются сотрудничать, но лишь немногие знают, что такое реальное сотрудничество. Меня нередко приводит в замешательство поведение вроде бы неглупых людей, которые губят весьма перспективные возможности сотрудничества, кажется, сами того не понимая.

Джек Уайтхед и Андреас Грюнциг были настоящими лидерами, ориентированными на сотрудничество. Такие люди есть в каждой области, и история не раз подтверждала это. Возможно, это преувеличение — сравнивать Джека и Андреаса с Ганди, Манделой или Мартином Лютером Кингом-младшим, но давайте перечислим проблемы, с которыми они столкнулись. Изолированные группы с разными культурами. Сильные личности, уничтожители связей и напыщенные болтуны. Скрытые планы, цинизм и шаблонное мышление. Различные уровни понимания и полный набор предубеждений. Все эти факторы делают трудным укрощение коллективного интеллекта великих (и даже не совсем великих) умов. Эти лидеры умели преодолевать препятствия.

Можете не сомневаться в том, что Джек и Андреас не все делали правильно. На их пути случались катастрофы. Но с самого начала они демонстрировали склонность к объединению и отсутствие предрассудков, уверенность и скромность. У обоих было прекрасное чувство сцены, которое они эффективно использовали. Они знали, как подготовить почву для сотрудничества и с помощью ритуалов, символов и юмора обезоружить и вдохновить. Они понимали, что разнообразие — противоядие от шаблонного мышления.

Когда же эти подходы начнут проникать в залы заседаний советов директоров, офисы мэров и университеты? Оглянитесь вокруг. Я думаю, вы увидите, что они уже здесь.

Строим коллаборативное предприятие

Пол Адлер, Чарльз Хекшер, Лоренс Прусак

ИНЖЕНЕР-ПРОГРАММИСТ, НАЗОВЕМ ЕГО ДЖЕЙМСОМ, помнит свой первый день в Computer Sciences Corporation (CSC), будто это было вчера. Самое первое, что он услышал, было «Вот твои Инструкции» (да-да, с большой И).

«Я думал, что пришел со своим ноу-хау, необходимым для выполнения работы, — вспоминает Джеймс, — но, оказывается, нужно лезть в Инструкции, чтобы узнать, как следует делать работу: как должен выглядеть код, в каком месте формы писать номер запроса на изменение и т. д. Я был в шоке».

В этом отделе CSC код больше не пишут индивидуальные, ничем не ограниченные программисты. Теперь они следуют модели Capability Maturity Model (CMM), высокоорганизованному процессу, который поначалу показался Джеймсу слишком бюрократичным: «Как разработчик, я с неприязнью относился ко всей этой бумажной волоките. Она отбирает слишком много времени».

«Теперь я вижу необходимость в ней, — говорит Джеймс, — сейчас я один из 30 или 40 человек, которым, возможно, придется работать с этим кодом, поэтому нам нужен номер запроса на изменение,

по которому его идентифицируют. Я вижу, что это сильно все упрощает».

То, к чему присоединился Джеймс в CSC, не было ни артелью программистов, ни группой отдельных хакеров, это была организация нового типа, которая объединяет знания различных специалистов. Мы называем этот вид предприятия *коллаборативным сообществом*.

В коллаборативных сообществах поощряется постоянное применение своих талантов в групповых проектах и стремление к выполнению коллективной миссии, а не к получению личной выгоды или удовольствия от индивидуального творчества. Скрещивая чувство общей цели с поддерживающей структурой, эти организации мобилизуют таланты работников интеллектуального труда и экспертные знания для выполнения гибких, высокоуправляемых групповых проектов. Этот подход включает в себя не только инновации и гибкость, но и эффективность и масштабируемость.

Все большее число организаций, в том числе IBM, Citibank, NASA и Kaiser Permanente, пользуются преимуществами коллаборативных сообществ в виде повышенной доходности наукоемкой работы (подразделения CSC, которая применяет CMM наиболее методично, снизили показатель ошибок на 75% за шесть лет и достигли 10%-ного годового роста производительности, выпуская при этом более инновационные и технологически сложные продукты). Мы обнаружили, что этот явный успех требует четырех новых организационных действий:

- определение и постановка общей цели;
- культивирование этики внесения своего вклада;
- разработка процесса, позволяющего людям работать вместе в гибких, но организованных проектах;
- создание инфраструктуры, в которой сотрудничество ценится и вознаграждается.

Наши находки основаны на долголетнем изучении организаций, которые имеют долгую историю эффективности и инноваций. Социологические труды великих мыслителей — Карла Маркса, Макса

Идея вкратце

Могут ли крупные компании быть одновременно эффективными и инновационными? Да, настаивают Адлер из Южно-Калифорнийского университета, Хекшер из Ратджерса и Прусак, независимый консультант. Но им нужно развивать новые организационные возможности, создающие атмосферу доверия, которой требует интеллектуальная работа, и механизмы координации, чтобы сделать их масштабируемыми. Вот чему должны научиться такие организации:

- выбирать общую цель, которая показывает, что люди на всех уровнях организации стараются достичь вместе;
- культивировать этику вклада, высшая ценность которой подходит людям, которые видят дальше своих конкретных ролей и приближают достижение общей цели;

- развивать масштабируемые процедуры для координации работы людей, чтобы управление процессом стало действительно независимыми; а также
- создавать инфраструктуру, где перекрываются индивидуальные сферы влияния, а сотрудничество ценится и вознаграждается.

Эти четыре цели могут казаться идеализированными, но стремление достичь их — практическое, считают авторы. Только по-настоящему коллаборативная организация, которая может подключиться к идеалам каждого — организованным образом, — будет конкурировать изобретательно, быстро и достаточно эффективно в плане стоимости, чтобы стать известным представителем этого века.

Вебера, Эмиля Дюркгейма и Толкотта Парсонса — также внесли вклад в нашу работу. Эти классики старались найти смысл в широких экономических и социальных переменах в те времена, когда капитализм переходил от мелкого к широкомасштабному производству. Наша эра представляет переход к экономике, опирающейся на интеллектуальный труд и работников.

Общая цель

Социолог Макс Вебер, как известно, сформулировал четыре основных принципа социальных взаимоотношений, которые можно кратко выразить словами *традиция, собственная выгода, симпатия и общая цель*. Собственная выгода, безусловно, стоит за любым

бизнесом. Великие индустриальные корпорации XX века также использовали традиции мотивации людей. И многие из наиболее инновационных компаний прошедших 30 лет — Hewlett-Packard, Microsoft, Apple, Google и Facebook — черпали силу в устойчивом, широком чувстве привязанности к харизматичному лидеру.

Что касается четвертого принципа — общей цели, — то коллаборативные сообщества ищут основу для доверительной и организационной сплоченности, которая оказывается крепче собственной выгоды, более гибкой, чем традиция, и менее эфемерной, чем эмоциональная харизматическая привлекательность Стива Джобса, Ларри Пейджа или Марка Цукерберга.

Подобно хорошей стратегии или заявлению о видении будущего, эффективная общая цель определяет, как группа позиционирует себя относительно конкурентов и партнеров и какие ключевые вложения в клиентов или общество определяют ее успех. Value Compass компании Kaiser Permanente, к примеру, лаконично определяет общую цель организации таким образом: «Наилучшее качество, наилучшее обслуживание, наибольшая доступность, лучшее место работы».

Такая общая цель не является выражением несокрушимой сущности компании — это описание того, что каждый в этой организации пытается сделать. Она описывает все виды работ в Kaiser: от бизнес-стратегии топ-менеджера до совместного планирования, осуществляемого уникальным партнерством компании, и работы команд подразделений над улучшением процесса. С этой точки зрения, Value Compass скорее не видение, а признание тех проблем, с которыми в силу своих обязанностей ежедневно сталкивается каждый член группы (см. врезку «Танец коллаборации в Kaiser Permanente»).

У лидеров часто возникают затруднения с формулированием такой цели, и они начинают либо витиевато объяснять очевидное («Мы заставим клиентов восторгаться»), либо описывать простые финансовые цели («Мы увеличим выручку на 20% в год»). Безусловно, разработка общей цели может быть долгим и сложным процессом.

К примеру, IBM, которой нужно было переориентировать сотрудников с продажи «большого железа» в 1990-х, потратила десятилетие, выстраивая общее понимание интегрированных решений и фокуса на запросы клиентов. Многие годы менеджеры среднего звена

и технические работники считали сложной формулировку этих концепций с практической точки зрения. Они не понимали на прикладном уровне, что означает для компании предлагать не только собственные продукты, но и товар поставщиков, и продавать покупателям не просто то, что предлагает IBM, а именно то, что им нужно, и тогда, когда им это нужно. Сегодня эти общие цели стали частью языка, на котором ежедневно общаются люди разных специальностей и на разных уровнях IBM, решая задачи вместе.

При правильном понимании общая цель является сильным организующим принципом. Возьмем, к примеру, e-Solutions, подразделение из примерно 150 человек, сформированное в апреле 2000 года в составе отдела по управлению денежными средствами Citibank для устранения конкурентной угрозы от AOL, чьи клиенты уже совершали банковские операции, торговали акциями и покупали взаимные фонды онлайн. Чтобы решить эту задачу, Citibank искал пути ускорения роста своего основного бизнеса по управлению денежными средствами и трейдингового бизнеса с 4 до 20%.

Но это была просто бизнес-цель. Общая цель, стоящая за этими цифрами, заключалась в стремлении стать лидером в создании новых комплексных онлайн-банковских продуктов, которые можно быстро подстраивать под нужды клиентов. Для достижения этой цели требовалась широкая дискуссия и общее понимание конкурентной позиции компании в отрасли, эволюции потребностей клиентов и возможностей организации.

Общая цель — это не просто пустые слова на плакате или в документе, и она не возникает из речей харизматичных лидеров. Она многомерна, практична и постоянно обогащается в обсуждениях конкретных проблем. Таким образом, когда мы спросили менеджеров e-Solutions, почему они работают над данным проектом, их ответ был не «Это моя работа» или «За это платят деньги». Они говорили о том, как этот проект способствует достижению общей цели.

Этика вклада

Коллаборативные сообщества разделяют характерный набор ценностей, который мы называем *этикой вклада*. Это соответствует

наивысшей ценности для людей, которые смотрят за пределы своих четких ролей и работают над достижением общей цели.

Коллаборативный взгляд отрицает идею «выполнения хорошей работы», если эта работа не дает реального вклада. Почти вековой опыт использования традиционной модели показал, что каждый по отдельности вполне способен тяжело работать при отсутствии хорошего коллективного результата. Этика вклада означает выход за пределы своей формальной ответственности для решения более широкого круга проблем, а не просто приложение больших усилий. Также она отбрасывает сильный индивидуализм рыночной модели и вместо этого выделяет работу в группе (а не попытку приобретения индивидуального контроля или ответственности) и выявление наилучших вложений от каждого члена в общее дело.

Рассмотрим, как инженеры-программисты в CSC видят модель, метко названную *Capability Maturity Model* (модель зрелости возможностей). «Зрелость процесса означает, что вы отказываетесь от свободы делать все по-своему, — признаётся один инженер. — Это означает продвижение от хаоса к структуре». Эта структура делает работников интеллектуального труда более внимательными к своей взаимозависимости, что, в свою очередь, поощряет смену этики индивидуального творчества на этику вклада. Другой инженер использует такую аналогию:

«Это чем-то напоминает сравнение стритбола с баскетболом в NBA. Стритбол — это бурное веселье и шоу. Вы играете скорее для себя, чем для команды, и делаете это из любви к игре. В профессиональном баскетболе вы — часть команды и много тренируетесь вместе, учитесь и проводите тренировочные матчи. Вы делаете это не просто для себя или своей команды: в это вовлечены другие люди — менеджер, юристы, агенты, рекламщики. Это бизнес, а не просто игра».

Тип доверия, порождаемый этикой вклада, не такая данность, как доверие в традиционных организациях, которое глубоко коренится в общем наборе правил, выраженных символами общей культуры (к примеру, в течение многих лет все «хорошие» сотрудники IBM носили одинаковые шляпы). Оно также менее подвижно, чем доверие, построенное на вере в харизматичного лидера и примерах

личной безупречности. Доверие в коллаборативных сообществах проистекает из веры каждого члена в то, что другие члены группы способны и хотят далее продвигать общую цель (см. врезку «Три модели корпоративного сообщества»).

При такой разнице в ценностях люди, работающие над совместными проектами внутри больших организаций, могут оказаться не в ладах и с лояльными сотрудниками, и с теми, кто сам себе хозяин. К примеру, участники e-Solutions, работая в целом в традиционной организации Citibank, подозрительно относились к тенденции обсуждать «кто кого знает», вместо того чтобы сфокусироваться на текущей работе.

«Каждый ищет собственные сигналы, — сказал один из участников. — Если кто-то приходит на первую встречу и начинает бросаться именами, у меня шерсть встает дыбом, поскольку это означает, что вместо фокусирования на возможностях и рыночных предложениях они пытаются заработать авторитет на основе своих знакомств и связей... И в конце дня это не продвигает тебя к цели ни на дюйм».

Введение взаимозависимых процессов

Конечно, общая цель не имеет никакого значения, если люди с разными навыками и сферами ответственности не могут внести свой вклад в нее и друг в друга. Хотя традиционные бюрократические системы преуспели в вертикальной координации, они не очень хороши в поощрении горизонтальных связей. Сообществам независимых людей отлично удастся случайное сотрудничество, но они не так хороши в крупномасштабных взаимосвязанных проектах.

Ключевой координационный механизм коллаборативного сообщества, которое часто состоит из команд с пересекающимися сферами деятельности, — это процесс согласования общей цели в проектах и между ними. Мы называем этот тип коллаборации *взаимозависимым управлением процессами* — семейством методов, в которое входят кайдзен, картирование процессов, формальные протоколы мозгового штурма, совместное управление встречами и принятие решений с несколькими заинтересованными лицами. СММ с его

Танец коллаборации в Kaiser Permanente

КАЛИФОРНИЙСКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ KAISER PERMANENTE разработало новый протокол — получивший название Total Joint Dance, — который иллюстрирует то, как коллаборативные сообщества мобилизуют знания множества людей, вносящих свой вклад, чтобы добиться масштабируемых деловых результатов.

В 2008 году Медицинский центр Ирвайна решил оптимизировать наиболее дорогие и продолжительные операции: полную замену тазобедренного и коленного суставов. Задача была пугающей, так как решение требовало коллективной работы специалистов, которые обычно конкурируют за ресурсы.

Ее невозможно было выполнить ни в традиционной организации, ни в организации с независимыми работниками. Как объяснил доктор Тадаси Фунахаси, заведующий ортопедическим отделением, «есть множество хирургов с разной специализацией, и каждый хочет делать все по-своему». Более того, большинство сотрудников Kaiser и страховых клиентов являются членами профсоюзов. Сотрудничество с профсоюзом имело критическое значение, поэтому ни навязанное сверху административное решение, ни инициатива со стороны хирургов не была возможной. Коллаборативное сообщество Kaiser было оформлено в виде Labor Management Partnership, объединенной структуры управления, в которую входил менеджмент и большинство профсоюзов.

В мае 2008 года была собрана команда операционных сестер, хирургов, техников и других специалистов. Вместе члены этой объединенной команды сотрудников, менеджеров и врачей проверяли каждый шаг процесса.

«Обычно, когда мы собираемся, нам хочется, чтобы все было сделано по-другому, — говорит операционная сестра, член команды эффективности, — но в этот раз мы действительно поняли, как это делается по-другому».

Эффективность обеспечивалась с помощью трех типов изменений. Первый определял части пошагового процесса, которые могли быть выполнены одновременно. К примеру, обслуживающий персонал мог начинать уборку, когда хирург начинает накладывать швы, вместо того чтобы ждать, пока пациент покинет операционную.

хорошо разработанными методами заставляет инженеров-программистов быстро приспосабливать проверенные процедуры управления к потребностям каждого конкретного проекта.

Взаимозависимое управление процессами характеризуется однозначностью, гибкостью и интерактивностью. Процессы тщательно отрабатываются и в общем виде описываются в протоколах, но они

Второй тип перемен — это триггеры: сигналы членам команды о том, когда начать выполнять конкретную задачу, такую как оповещение послеоперационного и транспортного отделов о том, что операция заканчивается и пациент будет готов к транспортировке через 15 минут. Эта задача может звучать тривиально, но она требует от людей мышления за пределами сферы их деятельности о том, как их роли подходят друг к другу.

Третий вид перемен — это введение «плавающей» сестры, которая может перемещаться между операционными, где требуется дополнительная помощь или нужно дать сотрудникам перерыв. Эта дополнительная возможность недешева, но окупается за счет сокращения времени цикла — компромисс, который менеджеры обычно упускают из-за того, что сосредоточены исключительно на долларах.

Эффект совмещения улучшенной координации с повышенным ресурсом, оказалось, отличается от обычной работы «как день и ночь», по словам доктора Фунаси. «Это разница между хорошо организованной сыгранной командой и тем, что происходит в состоянии постоянного хаоса».

Когда эти три типа изменений стали применяться, количество операций по полной замене тазобедренного или коленного сустава выросло от одной-двух до четырех в день, а среднее время между процедурами уменьшилось с 45 до 20 минут. Улучшение координации уменьшило загрузку операционной на 188 часов в год, что в среднем сэкономило \$132 000 на каждую операционную в год.

Пациенты и сотрудники тоже очень довольны результатом. Опросы работников операционных в одном отделении Kaiser показали рост удовлетворенности работой на 85% после принятия нового протокола.

Возможно, самое значительное с организационной точки зрения — то, что успех был масштабируемым. К примеру, эта практика прижилась в общей хирургии, в том числе головной и шейной, а также в отделениях сосудистой хирургии, урологии и многих других в Ирвайне. Этот подход распространился и на другие больницы Kaiser.

постоянно пересматриваются, так как потребности работы и клиентов постоянно меняются. Они больше формируются людьми, участвующими в работе, чем руководителями организации. Как сказал один менеджер проекта в CSC, «люди поддерживают то, что они помогают создавать... Как менеджер проекта, вы слишком далеки от технической части, чтобы самому определять процессы... Только

участие ключевых сотрудников может дать уверенность в том, что у вас хорошие процедуры, вызывающие доверие в глазах коллег».

В e-Solutions взаимозависимость приобрела форму «дорожной карты электронного бизнеса», которая была доступна онлайн для всех в организации, служила шаблоном для текущих проектов и постоянно обновлялась и улучшалась. Новые команды разрабатывали свои карты для встраивания в нее соответственно тому, как они определяли свои роли и сферы ответственности.

В коллаборативном сообществе каждый может положить начало переменам, если его работа этого требует, но предварительно требуется обстоятельное обсуждение, чтобы выявить все сложности для остальных участников и удостовериться, что каждый понял изменения. Менеджер e-Solutions из Citibank описал это так:

«Кому принадлежит карта процессов? Всем нам. У всех есть свой взгляд либо на партнеров, либо на продукты, либо на общие взаимосвязи. Когда мы что-то меняем, это относится ко всем. Мы проводим встречи команды, чтобы обсудить изменения, каждый понимает свою роль. Изначально в этом участвовал только я и еще пара человек, но, когда мы разделили сферы ответственности, пришлось все переделать».

Такое управление процессами дается трудно. Оно требует выработки принципиально новых привычек у людей, привыкших к более традиционным системам. В бюрократических или рыночно ориентированных организациях людям даются цели и методы, но, как правило, они остаются наедине с этими двумя границами. Управление коллаборативными процессами вторгается в эту анатомию и требует от людей постоянно адаптироваться к нуждам других. Принятие такой взаимозависимости порой дается нелегко, а привычка документировать и обсуждать может потребовать массу времени. Менеджер Johnson & Johnson так описывает адаптацию своей группы:

«Команда осознала проблемы плохой координации. В результате мы собрались вместе и написали все на бумаге. Идея была в том, чтобы я мог вернуться к тому, что мы уже решили, и сказать: “15 мая мы решили а, б и в”. В течение дня план устаревал. Мы приходили к соглашениям, меняли даты, приоритеты и не обновляли

Три модели коллаборативного сообщества

ТРАДИЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПОощряет ЛОяльность к себе, сообщества свободных агентов приветствуют индивидуализм. Ни один тип организации не создает условий для коллаборативного доверия, требуемого современным бизнесом.

Традиционная индустриальная модель

Эти тесно взаимосвязанные сообщества объединены общими ценностями и традициями: понятные роли, возможность роста, гарантия занятости и различные преимущества. Комбинация лояльности и бюрократической структуры позволяют таким организациям достигать беспрецедентного размера, но делает их негибкими и неспособными к быстрому внедрению инноваций.

Модель свободных агентов

Эти организации инновационны и гибки. Они отказываются от правил, процедур и уважительных взаимоотношений в пользу индивидуальных проектов и наград. Привязанность основана на притягательности харизматичных лидеров. Такая модель эффективна для модульных проектов, но слабые организационные связи затрудняют построение большой командной структуры, необходимой для интеллектуального труда.

Модель коллаборативного сообщества

Эти сообщества организованы вокруг чувства общей цели и координируются через коллективно разработанные, тщательно задокументированные процедуры. Они уверены в том, что разнообразие возможностей стимулирует инновации. Такие организации отличаются взаимозависимой интеллектуальной работой.

документ. Основная проблема — в неформальности бесед между двумя людьми. Они принимают решение, не ставя остальную команду в известность. Ключ в том, чтобы периодически пересматривать план по мере изменения дел. Нужно обновлять и вести документ по ходу разговоров».

Создание коллаборативной инфраструктуры

Если работа организована в командах и сотрудники все чаще попадают в несколько команд, возникает необходимость в новом типе структуры полномочий, включающей в себя перекрывающиеся

сферы влияния. Мы называем ее *централизацией с общим участием*. С общим участием — потому что коллективная организация стремится мобилизовать знания каждого, а централизация — потому что знания нужно координировать, чтобы их можно было применять в необходимом масштабе. Участник e-Solutions описал типичный пример:

«На самом деле существуют три начальника отдела. За мою зарплату отвечает только один, но с профессиональной точки зрения они одинаково важны. Один из них говорит мне, что делать на тактическом уровне, другой больше задает общее направление и видение. Преимущество в том, что есть несколько человек, которые могут играть несколько ролей, поэтому мы можем подходить к ресурсам с разных точек зрения. В электронном пространстве очень полезна такая гибкость. В конце дня становится ясно, кто будет принимать решение, но до этого редко доходит. Я бы не сказал, что решения никогда не проталкиваются вверх, скорее, эти плоские структуры дают начало большому количеству вопросов и обсуждений, что, мне кажется, хорошо, поскольку при более строгой организационной иерархии люди менее склонны доводить все до вышестоящих».

Если то, о чем говорит этот человек, кажется матрицей, то так оно и есть. Матричная структура испытывалась многими фирмами в течение десятилетий, и процент обанкротившихся предприятий велик, поэтому часто считают, что это плохая модель. Но на самом деле матричные структуры имеют огромное конкурентное преимущество именно потому, что их трудно поддерживать. Они напрямую зависят от других составляющих коллаборативной модели: общей целью, этикой сотрудничества и взаимозависимым управлением процессами. Без этих опор матричная модель рухнет под весом своих политических разногласий.

Системы вознаграждения — не главный фактор мотивации в коллаборативных организациях. Со временем у людей накапливается неудовлетворенность, если они чувствуют, что оплата не отражает их вклада, но в принятии повседневных решений максимальное увеличение вознаграждения не является для них целью. Оперативная мотивация скорее является тем, что Трейси Киддлер в «Душе новой машины» метко назвала «пинбольной» теорией

менеджмента: если вы выигрываете, то должны играть снова, чтобы принять новый вызов и перейти на следующий уровень. Люди много говорят о вкладе друг друга, поэтому в коллаборативных сообществах всегда складывается относительно точная репутационная система, являющаяся основой отбора для участия в новых интересных проектах.

И все-таки системы вознаграждения должны быть справедливыми. С учетом того, что официальные контролеры не могут уследить за всей работой подчиненных в разных отделах и разных проектах, коллаборативные организации в значительной мере полагаются на какую-либо форму коллективной всесторонней оценки.

Коллаборативная революция

Мы не собираемся приуменьшать несомненные проблемы построения коллаборативных сообществ. Внедрение и координация процессов, которые связывают людей во многих командах, требуют постоянного внимания. Не каждый звездный игрок, которого вы пожелаете привлечь, захочет пожертвовать свободой во имя результата командной работы. Справедливое распределение оплаты в соответствии со внесенным вкладом — это искусство.

Мы обнаружили, что терпение и навыки, требуемые для создания и поддержания чувства общей цели, редки в корпоративных иерархиях, отчасти из-за того, что это чувство нельзя «вызвать и забыть». Цель следует непрерывно пересматривать по мере появления новых рынков и клиентов, и члены сообщества должны постоянно участвовать в формировании и понимании сложных коллективных миссий. Такое участие затратно и требует много времени. А харизматичные лидеры, которые верят, что могут просто следовать чутью, часто не ценят такой способ ведения бизнеса.

Более того, развитие коллаборативного сообщества, как показывает опыт IBM, — долгосрочная инвестиция, которая сталкивается со многими краткосрочными конкурентными и финансовыми вызовами, которые компания должна преодолевать. Поэтому, на наш взгляд, не следует ожидать, что в ближайшем будущем все компании полностью превратятся в коллаборативные сообщества.

Однако мало кто будет спорить с тем, что императив сегодняшнего рынка — быстрое обновление, чтобы не отставать от конкурентов и потребностей клиентов, снижение затрат и повышение эффективности — невозможно реализовать без активного участия сотрудников с разной специализацией и уровнями ответственности. Чтобы совершить такой прорыв, бизнесу нужно гораздо больше, чем минимальная кооперация и простое соответствие требованиям. Ему нужны идеи каждого о том, как делать все лучше и дешевле. Необходимо настоящее сотрудничество.

Столетие назад лишь небольшая группка компаний боролась за создание достаточно надежной структуры, позволяющей воспользоваться преимуществом нарождающейся экономики массового потребления. Те, кому это удалось, стали известны всем: General Motors, DuPont, Standard Oil. Сегодня надежность больше не является ключевым конкурентным преимуществом, и мы подошли к новой поворотной точке. Организации, которые станут широко узнаваемыми в нынешнем веке, получают известность за последовательные, полномасштабные, эффективные инновации. Ключ к этой возможности — не лояльность компании и не экономика свободных агентов, а скорее, сильное коллаборативное сообщество.

Впервые опубликовано в выпуске за июль-август 2011 года.

Разрушение изолированных структур

Как на практике выполнить обещание ориентироваться на клиентов

Ранджей Гулати

В 2001 году под ценовым давлением правительства и организаций контролируемого медицинского обслуживания GE Medical Systems (сейчас GE Healthcare) создала подразделение Performance Solutions по продаже консультационных услуг в пакете с оборудованием для визуализации в качестве комплексной технологии. Эти решения, оцененные как премиум-класс, были созданы для повышения производительности, в частности для уменьшения очередей пациентов. В то время множество компаний начали переходить с продажи продуктов на продажу решений в попытке выделиться на стремительно наполняющемся товарами рынке.

Поначалу казалось, что план GE хорошо работает. Подразделение Performance Solutions получило большую начальную выручку отчасти потому, что большинство новых контрактов включали в себя дополнительные услуги консультирования стоимостью от \$25 000 до \$50 000. И у подразделения был ряд значительных успехов. К примеру, оно помогло медицинскому центру Стэнфордского университета осуществить переход на полностью цифровую визуализацию в больнице для взрослых, детском медицинском центре и центре

амбулаторных обследований — это принесло миллионы долларов выручки медицинскому центру, а также существенную экономию.

Но к 2005 году рост подразделения начал резко замедляться. Оказалось, что продавцы оборудования испытывали затруднения с объяснением ценности консультационных услуг и поэтому вклад от их продажи был незначительным. Более того, эти продавцы не хотели связывать торговых представителей Performance Solutions со своими покупателями. Вместе с тем, продавая консультационные услуги вместе со своими продуктами, GE создавала решения, которые были полезны только для пользователей ее оборудования.

В конечном итоге GE перенастроила подразделение на удовлетворение нужд клиентов в более полном виде и на лучшую координацию организации продаж. Так, большинство решений теперь было сосредоточено на консультационных услугах и больше не продавалось исключительно вместе с оборудованием GE. Группа решений заключила новые контракты более чем на \$500 млн в 2006 году. Но в попытке избежать рисков коммерциализации компания поначалу попала в классическую ловушку: она старалась решить проблемы клиентов, но смотрела на эти проблемы через призму собственной продукции, а не с точки зрения покупателя. Она стала объединять все, что у нее было, в надежде, что покупатели оценят целое выше, чем сумму частей.

В последние пять лет я изучал задачу роста валовой выручки и баланса прибылей и убытков перед лицом коммерциализации и обнаружил, что многие компании делают одну и ту же ошибку. Они признают важность переключения с продуктов на решения — в опросе топ-менеджеров, который я проводил несколько лет назад, больше двух третей респондентов называли такое переключение стратегическим приоритетом следующего десятилетия. Но свои познания и опыт они приобретали в изолированных структурах и испытывали сложности с кросс-граничным использованием ресурсов, так чтобы покупатели действительно ценили это и были готовы за это платить.

Попадались, однако, и примечательные исключения: компании, которые, подобно GE, сумели устранить изолированность в интересах клиентских нужд. Например, к концу 1990-х Best Buy практически насытила рынок новыми магазинами и столкнулась

Идея вкратце

Для многих менеджеров высшего звена переход от продажи продуктов к продаже решений — пакетов продуктов и услуг — является приоритетом на сегодняшнем быстро заполняющемся рынке. Однако компании не всегда структурно готовы к такому переходу. Знания и опыт часто остаются в изолированных структурах, и у многих из них возникают сложности в кросс-граничном использовании ресурсов, так чтобы клиенты это ценили и хотели за это платить. Некоторые компании, например GE Healthcare, Best Buy, и поставщик услуг в сфере коммерческой недвижимости Jones Lang LaSalle (JLL), реструктуризовались с прицелом на потребности клиентов, чтобы предоставлять нужные решения. Для этого они сконцентрировали внимание на четырех сферах. Во-первых, на **координации** — чтобы предлагать клиентоориентированные решения, нужно было добиться кросс-граничной реализации трех вещей: обмена информацией, разделения труда и принятия решений. Иногда это требует замены традиционных изолированных структур на клиентоориентированные, но чаще влечет за собой выход за существующие границы. JLL

экспериментировала с обоими подходами. Во-вторых, на **кооперации** — клиентоориентированные компании, такие как Cisco Systems, разрабатывают параметры для измерения удовлетворенности клиентов и средства поощрения клиентоориентированной кооперации. Большинство также перетряхивает иерархическую лестницу, чтобы люди, находящиеся ближе всего к покупателям, имели полномочия действовать на их благо. В-третьих, на **возможности** — предоставление клиентоориентированных решений требует, чтобы некоторые сотрудники были не специалистами, а универсалами. Им нужен опыт работы больше чем с одним продуктом или услугой, глубокое знание клиентских нужд и способность преодолевать внутренние границы. Наконец, в-четвертых, на **связи** — комбинируя свои предложения с партнерскими, компании могут понизить стоимость даже дорогостоящих решений, как выяснила Starbucks. Чтобы выделиться на пересыщенном рынке, компании должны понять, что ценят покупатели. В конце концов, некоторым, возможно, лучше заказывать продукты и сервисы по отдельности.

с возросшей конкуренцией не только других розничных продавцов вроде Wal-Mart, но и поставщиков, таких как Dell. Она попробовала стимулировать рост различными маркетинговыми приемами, но ее попытки были бесплодными, пока компания не инициировала масштабную инициативу по реструктуризации сферы клиентских решений. С 2000 по 2005 год котировки акций Best Buy росли почти на 30% в год.

Поставщик услуг в сфере коммерческой недвижимости Jones Lang LaSalle (JLL) в условиях серьезной ценовой конкуренции сделал такой стратегический переход в 2001 году, когда его крупнейшие клиенты начали демонстрировать спрос на интегрированные услуги. К примеру, корпоративные клиенты хотели, чтобы недвижимостью управляли те же люди, которые ее основали или построили. В ответ JLL стал применять структуру, ориентированную на решения, которая помогала привлечь огромное количество очень прибыльных клиентов.

Что касается GE Healthcare, Best Buy и JLL, а также других компаний, исследованных мной, то их путь к пониманию и объединению вокруг потребностей клиентов оказался многолетним проектом с серьезными задачами и задержками. Он требовал систематических, постоянных изменений, чтобы помочь организациям преодолеть границы изолированных структур, основанных на продукте или географии, и, в некоторых случаях, заменить их клиентоориентированными. В частности, я обнаружил, что успешные компании концентрировали внимание на четырех сферах.

- **Координация.** Построение структурных механизмов и процессов, которые позволяют работникам улучшить ориентированность на клиента, гармонизируя информацию и действия во всех подразделениях.
- **Кооперация.** Поощрение людей во всех частях компании — культурными средствами, премиями, наделением полномочиями — за совместную работу в интересах клиента.
- **Развитие возможностей.** Создание условий, при которых достаточно людей в организации обладают необходимыми навыками для предоставления клиентоориентированных решений, и определение ясной карьерной траектории для таких работников.
- **Связь.** Построение отношений с внешними партнерами для эффективного поднятия стоимости решений.

Первые три сферы взаимно усиливают выведение клиентов на передний план организации, что, в свою очередь, резко повышает

действенность и проникновение решений. Все это помогает компаниям преодолеть границы внутренних изолированных структур в сфере предоставления прибыльных клиентских решений.

Координация для клиентоориентированности

Как быстро выяснила GE Healthcare, легко сказать, что ты предлагаешь решения, — продавцы могут с готовностью выдать концепцию за свой новый продукт. Но я обнаружил, что структура немногих компаний действительно подходит для предоставления продуктов и услуг синхронно, что, с точки зрения покупателя, привлекательно. Некоторые подразделения исторически сосредоточены на совершенствовании своих продуктов и процессов и редко задумываются о том, каким образом их предложения могут стать еще более ценными для конечного пользователя в паре с предложениями соседнего отдела. И дело не в том, что при текущем положении дел не вознаграждается коллаборативное поведение — хотя правильные меры поощрения также критичны. Дело в отсутствии связи в буквальном смысле.

Один способ наладить такие связи — это разделаться с традиционными изолированными структурами всем вместе и создать новые, организованные по клиентским сегментам или потребностям. Однако многие компании по понятным причинам не хотят упускать эффекты экономии на масштабе и глубине знаний и опыта, связанные с неклиентоориентированными структурами. Компания, организованная по географическому признаку, может перестроить предложения под местные условия. К примеру, техноцентрическая фирма может быстро выводить на рынок технические инновации. Во многих случаях функциональные и географические изолированные структуры создавались в точности для помощи компаниям в координации таких процессов, как разработка инновационных продуктов и набор клиентов в данной местности. Клиентоориентированность предполагает акцент на других действиях и иную манеру их координации.

В своих первых попытках предложения клиентских решений компании склонны создавать структуры и процессы, которые скорее

Четыре принципа клиентоориентированных решений

КОМПАНИИ, НАЦЕЛЕННЫЕ НА РОСТ В УСЛОВИЯХ НАСЫЩЕННОГО РЫНКА, любят говорить, что продают клиентские решения: стратегические пакеты продуктов и услуг, которые сложно воспроизвести и которые могут продаваться по высокой цене. Но многие компании не готовы к созданию решений, которые на самом деле ценны для клиентов. Успешные компании производят значительные перемены в четырех сферах, чтобы создавать настоящие решения.

Координация

В большинстве компаний знания и опыт остаются в определенных подразделениях, специализированных по предоставляемому продукту или услуге или по географическому принципу. Для создания клиентоориентированных решений компаниям нужны механизмы, которые позволяют легко осуществлять обмен информацией, связанной с клиентами, разделение труда и принятие решений через внутренние границы. Иногда для этого требуется полное разрушение существующих изолированных структур и замена их на клиентоориентированные подразделения, но довольно часто это влечет за собой использование структур и процессов для преодоления существующих границ.

Кооперация

Клиентоцентрированные компании используют материальные и символические атрибуты для развития культуры клиентоориентированной кооперации. Они разрабатывают параметры для измерения, к примеру, удовлетворенности клиентов и систему наград для поощрения клиентоориентированного поведения, даже в ущерб работе подразделения.

преодолевают границы, а не уничтожают изолированные подразделения. Такие попытки стирания границ могут быть сугубо неофициальными, например такие простые вещи, как поддержка случайных идей и спонтанные разговоры, приводящие к незапланированным совместным решениям с другими подразделениями. Но повседневный обмен информацией и идеями обычно эффективен более всего для менеджеров высшего звена, которые лучше подчиненных понимают корпоративные цели и легче контактируют с другими лидерами организации.

Один из способов добиться более формальной координации, не разрушая существующие изолированные структуры, — это

Большинство также перетряхивают иерархическую структуру, чтобы люди, находящиеся ближе всего к клиенту, имели полномочия действовать в их интересах.

Возможности

Создание клиентоориентированных решений требует, чтобы хотя бы у нескольких сотрудников было по два вида универсальных навыков. Первый — опыт работы более чем с одним продуктом или услугой наряду с глубокими знаниями клиентских нужд (многозадачность) и второй — способность преодолевать внутренние границы (навык стирания границ). Во многих компаниях, особенно организованных вокруг продукта, сотрудников не награждают за универсальность. Однако организации, преуспевшие в создании решений, вкладывают значительное количество времени и ресурсов в развитие универсалов. Более того, они создают четкие карьерные траектории для тех, кто следует по пути универсального работника.

Связь

Пересмотрев границы компании для большей взаимосвязи с внешними партнерами, фирмы могут не только понизить затраты, отдав на аутсорсинг все виды деятельности, кроме основных (и иногда отдают даже основные виды деятельности), сторонним исполнителям, но и создать решения высокой стоимости, объединяя свои предложения с соответствующими предложениями партнеров. Работа с другими компаниями также подразумевает пересечение границ, но в этом случае границы пролегают между компанией и ее партнерами.

установить роли или отделы по стиранию границ, чьей обязанностью будет привязывание разрозненных действий компании к клиентским нуждам. JLL, возникший при слиянии в 1999 году LaSalle Partners и Jones Lang Wootton, создал в структуре своего бизнеса в Северной и Южной Америке три отдела, каждый из которых отвечал за отдельную услугу: представление арендаторов, желающих снять или купить помещение, обслуживание зданий и участков и управление застройкой. У каждого отдела были полномочия решать, какую услугу предложить, по какой цене и какому клиенту. Также у отделов была ответственность за баланс прибыль–убыток по своей части бизнеса.

В 2001 году в фирму начали поступать жалобы от таких крупных корпоративных клиентов, как Bank of America, о том, что покупка услуг в сфере недвижимости по частям у различных компаний и взаимодействие с относительно неопытными продавцами стали занимать слишком много рабочего времени. Один клиент объяснял: «Он (текущий специалист по работе с клиентами) нам нравится, но он стоит слишком низко на карьерной лестнице». В то время многие компании из списка *Fortune 500* стали отдавать управление недвижимостью сторонним подрядчикам. В ответ JLL создала зонтичную группу, Corporate Solutions, которая включала в себя три сервисных отдела, а также выполняла функцию управления работой с клиентами и точки контакта для крупных корпоративных клиентов. Группа по работе с клиентами была укомплектована высокопоставленными лицами, имевшими полномочия вести переговоры о цене и предоставлении решений по недвижимости, а также опыт помощи клиентам в стратегическом планировании. Предоставив Bank of America увлеченного специалиста высшего звена, JLL отреагировала на жалобу клиента и стала поставщиком аутсорсинговых услуг по управления недвижимостью банка площадью 6 млн квадратных метров. Так начался грандиозный марафон, результатом которого явился рост выручки JLL на американских континентах более чем на 50% с 2002 по 2005 год.

Cisco Systems приняла такой же подход к ориентации на клиента, но с изюминкой. Компания, которая ориентировалась на клиентский сегмент с 1997 по 2001 год, перенесла фокус на технологии после схлопывания интернет-пузыря, заставившего ее бороться с дорогостоящей избыточностью. В своей первоначальной структуре Cisco создавала одинаковые или похожие продукты для разных клиентских сегментов, чьи нужды часто перекрывались. На самом деле, в некоторых случаях каждое направление бизнеса предлагало свою технологию или решение для одной и той же проблемы.

Руководство опасалось, что организация на основе технологий, предполагавшая существование централизованного маркетинга, исследований и разработок, отдалит Cisco от требований клиентов. Решением было оставить три группы по продаже, основанные на типе клиента, но основать центральную маркетинговую

организацию, которая находилась в структуре между технологическими группами и клиентоориентированными отделами продаж. Она должна была отвечать, помимо прочего, за интеграцию продуктов и технологий. Маркетинговая группа также основала кросс-функциональную команду по решениям и технической части, чтобы соединять разрозненные технологии в одной лаборатории, тестировать их и создавать макеты решений для конечных пользователей. Вдобавок к этим структурным мерам Cisco внедрила несколько клиентоориентированных процессов, таких как программа защиты клиентов, где менеджеры высшего звена выступали как адвокаты важных клиентов. Генеральный директор Джон Чемберс, к примеру, представлял Ford в 2002 году. В 2004 году компания расширила число адвокатов за счет кросс-функциональных лидерских команд, организованных по типам клиентов, копируя предыдущую структуру, по крайней мере на уровне высшего менеджмента. Эти команды — описанные одним топ-менеджером как «голос клиента» — курировали шесть сквозных процессов, пересекающих функциональные границы, такие как предложение-оплата (цикл заказа) и проблема-решение (техническая поддержка).

Хотя стыковочные механизмы вроде кросс-функциональных команд и процессов могут быть очень эффективными, применять их непросто. Привычка к независимости часто приводит к протекционистскому поведению. К примеру, в JLL менеджеры подразделений поначалу отказывались уступать полномочия принятия решений менеджерам по работе с клиентами, особенно тем, кому не хватало опыта в сфере услуг этого подразделения. Конфликты также возникали вокруг ценообразования и оплаты работы менеджеров по работе с клиентами. Более того, в то время как Corporate Solutions group открывала для JLL хорошие возможности для удовлетворения растущего спроса на недвижимость у корпоративных клиентов, разовые клиенты увидели проблему в немногочисленности менеджеров JLL по работе с клиентами. Эти клиенты хотели иметь дело с профессионалами, которые могут выйти с переговоров с лучшей сделкой и выполнить все операции полностью. Как выяснили в JLL, преимущества пакетных решений меркнут, если

клиенты чувствуют слабость любого компонента. В итоге такой подход к преобразованию по-прежнему сдерживал рост фирмы.

Чтобы устранить противоречия, JLL решила на более радикальную меру — глобальное постоянное изменение структуры для переключения ориентации внутренних групп и процессов на клиентов. В результате на смену существующим сервис-ориентированным подразделениям пришли структуры, ориентированные исключительно на клиента. В рамках этого процесса была упразднена функция менеджера по работе с клиентами, а вместо сервисных подразделений, которые базировались в Corporate Solutions group, появились две организации, названные просто Clients и Markets, — реструктуризация, которая привлекла больше людей к практической работе с клиентами и сфокусировала все внутренние группы и процессы на нуждах клиентов. Организация Markets занималась разовыми сделками, предлагая таким клиентам полный спектр решений JLL и предоставляя непосредственную поддержку более крупным клиентам. По мере роста клиента к нему прикреплялся менеджер из организации Clients, которая состояла в основном из клиентских команд, управляющих отношениями фирмы с крупными мультисервисными клиентами. Эти команды считались центрами прибыли и поэтому имели полномочия нанимать и увольнять сотрудников. Чтобы сохранить свой продукт и опыт в сфере услуг без структуры, основанной на продуктах и услугах, JLL прикрепила специалистов по услугам к каждой команде по работе с клиентами в обеих организациях и создала команду управления продуктами, которая отвечала за сохранение конкурентоспособности предложений. Пока слишком рано судить, насколько хорошо работают клиентоориентированные подразделения, и фирма может столкнуться с новыми неожиданными вызовами, но первые результаты выглядят многообещающе: в прошедшем году выручка выросла на 30%, а прибыль — почти на 60%.

Культура кооперации

Несмотря на то что механизмы координации могут выстроить задачи и информацию вокруг клиентских нужд, они не обязательно вдохновляют членов конкурирующих изолированных подразделений

на всестороннее сотрудничество и подстраивание к интересам клиентов, порой требующее много времени и денег. Кроме того, почти так же важна, как и координация, среда сотрудничества, в которой люди вознаграждаются за прорыв сквозь границы подразделений с целью создания клиентских решений. Клиентоцентрированные компании живут согласно набору ценностей, где клиент всегда первый и в центре, а поддерживаются эти ценности элементами культуры, иерархической структурой, показателями результативности и системами поощрений клиентоориентированного и ориентированного на решения поведения.

Множество продукт-центрированных компаний, вероятно, начинают с фокуса на клиентах, имея своей целью разработку продуктов, привлекательных для широкого круга людей. Но после первых успехов они усваивают и институализируют идею о том, что рынки реагируют в первую очередь на выдающиеся товары и услуги. Решения и характер поведения, в том числе связанные непосредственно с клиентами, в таком случае рассматриваются через призму продукта. Например, качество скорее определяется его соответствием внутренним стандартам, а не требованиям клиента. Со временем даже отделы продаж и маркетинга теряют ориентацию на клиента, по мере того как успех продукта доминирует в истории компании. Таким образом, компания приобретает преобладающую точку зрения «изнутри наружу».

Клиентоориентированные компании, даже работающие в высокотехнологичных сферах, напротив, развивают точку зрения «снаружи внутрь» на все основные элементы своей культуры. Они ставят решение проблем клиентов превыше всего и празднуют победу клиентоориентированности. В Cisco технические инновации, очевидно, в цене. Стремление решить клиентские проблемы приводит в движение разработку этих инноваций вне зависимости от того, куда это приводит компанию, — образ мышления, отраженный в утверждении на каждом бейджике сотрудника: «Нет религии технологий». Как сказал один менеджер, «способность внимательно слушать, чтобы создавать необходимое [для клиентов], — гораздо более важная ценность в бизнесе, чем инновации». Согласно этому мышлению, Cisco выводит довольно много сотрудников на контакт

с клиентами, в том числе такие группы, как специалисты по кадрам, которые обычно с ними не взаимодействуют.

Помогло то, что в Cisco уже существовала культура ориентации на клиента. Сооснователь Сэнди Лернер в самом начале истории компании создала специальный мультипротокольный роутер для клиента, который поначалу не нашел в Cisco продуктов, которые удовлетворяли бы его потребности. С тех пор Лернер сделала своей миссией создание культуры, в которой все, даже те, кто работает в отделах, удаленных от клиентов, выходили за их пределы и работали в обычной клиентской поддержке, решая конкретные проблемы. В результате, даже когда компания реорганизовала свои подразделения и отдала их от клиентов в 2001 году, она продолжала поддерживать взаимодействие между отделами в целях обеспечения клиентоцентрированного подхода.

По меньшей мере половина дела продвижения клиентоориентированной кооперации между подразделениями состоит в «невных» аспектах культуры, в том числе в ценностях и способах взаимодействия компании с клиентами с помощью изображений, символов и историй. Предложение услуг вместо или в дополнение к продукту через демонстрацию профессиональных знаний компании может начать изменять образ мышления людей. Бейджики сотрудников Cisco транслируют сфокусированность на нуждах клиентов, как и известная легенда о том, как Чамберс опоздал на 30 минут на свое первое заседание совета директоров из-за того, что решил разобраться с проблемой разгневанного клиента. Также для подчеркивания важности клиента можно использовать лингвистические обозначения: Target и Disney называют клиентов гостями.

Другой общепризнанно мягкий, но действенный культурный инструмент для объединения сотрудников вокруг нужд клиентов — это такое отношение к ним, которое вы хотите видеть с их стороны к покупателям. Расчет здесь на то, что люди примут ориентацию на сотрудничество и на клиента по собственному желанию, а не только потому, что за это платят премию. В Cisco высоко ценится равноправие, подпитывающее идею о том, что все сотрудники важны. Это повышает вероятность их сотрудничества с коллегами из других подразделений. Компания предоставляет одинаковый доступ

к парковке, к примеру, и выделяет рабочие места с красивым видом из окна для сотрудников, не являющихся менеджерами, а офисы руководителей нижнего звена располагает на общих этажах.

Конечно, мягкие меры продвижения кооперации ни к чему не приведут, если их не подкреплять жесткими: иерархическими структурами, показателями результативности и системой поощрений. Иерархические структуры, как известно, плохо поддаются изменениям. Например, в клиентоцентрированной среде люди, близкие к клиенту и умеющие взаимодействовать с другими подразделениями, должны получать власть и известность, но начальники подразделений, ответственные за продукт или определенную местность, которые имели влияние в старой организации, вряд ли отдадут свои связи с клиентами и сопутствующие рычаги власти без боя.

Именно так было в JLL. До того как компания создала организацию Corporate Solutions, власть была сосредоточена почти исключительно внутри подразделений, основанных на услугах. Даже после введения позиции менеджера по работе с клиентами итоговые полномочия относительно ценообразования оставались в подразделениях, что усложняло конкуренцию с мультисервисными пакетами. Хотя Solutions в идеале предоставляла пакеты высокой ценовой категории, изначальное намерение JLL заключалось в лучшем удовлетворении потребностей клиентов путем упрощения управления недвижимостью и позиционирования фирмы как поставщика множества услуг. Однако, когда JLL создала пакет услуг по недвижимости, цены резко возросли, что привело к «шоку от ценника» среди потенциальных покупателей, многие из которых ассоциировали пакетную покупку со скидками. Главы подразделений JLL, которые хотели максимально увеличить свою прибыль, не субсидируя другие подразделения, отказались снижать цены. В одних случаях пакетные предложения откладывались из-за переговоров, которые заходили в тупик и могли сдвинуться с места только после вмешательства вышестоящих руководителей. В других случаях пакеты имели неконкурентноспособную цену, и фирма теряла бизнес.

Вопрос автономии также вызывал озабоченность. Подразделения JLL привыкли в высокой степени независимости. Они защищали свои взаимоотношения с клиентами и всегда настороженно

относились к введению новых услуг, даже до создания отдела по работе с клиентами — ведь они не могли контролировать процесс оказания услуг и боялись, что это может навредить отношениям. JLL предприняла несколько шагов для смягчения этих трений. Так, она обозначила важность и ценность роли менеджера по работе с клиентами, выбирая на эту должность только очень опытных топ-менеджеров, включая двоих, получивших титул международного директора, чем могли похвастаться менее 2% работников. Фирма также провела серию презентаций на ежегодной встрече всей команды, подчеркивая важность этой роли для роста.

Чтобы выйти из ценового тупика, JLL стала разрешать менеджерам по работе с клиентами привлекать к оценке работы подразделения сотрудников, связывавшихся со своими клиентами. В то же время JLL предпринимала шаги по сохранению некоторой власти за генеральными директорами подразделений и в процессе помогала им узнать больше об услугах за пределами их вотчины и о том, как можно получить личную выгоду от продаж, совместных с другими подразделениями. Генеральных директоров подразделений, к примеру, просили проконтролировать клиентов, для которых их услуги являются особенно важным компонентом. В этой роли главы подразделений несли прямую ответственность за работу менеджеров по работе с клиентами. Так как их премии зависели от всех аспектов деятельности менеджеров по работе с клиентами, у начальников сложилась более ясная картина ценности, вложенной услугами, оказанными другими отделами. Также требовалось, чтобы они регулярно встречались с клиентами и обсуждали их нужды и качество услуг фирмы.

Для поддержки меняющегося иерархического ландшафта фирмам также следует внедрить новые показатели результативности и системы поощрения. Показатели, основанные на продуктах, на которые полагается большинство компаний — прибыль, рост и маржинальность, — не отражают пользы сотрудничества между подразделениями или ориентации на клиента. Комиссии с продаж в некоторых организациях подталкивают менеджеров к поиску новых клиентов, а не к развитию уже имеющихся отношений.

Относительно измерения вклада и вознаграждения работников на основе индикаторов результативности, связанных с клиентами,

позиция Cisco незыблема. Интернет-опрос помогает определить предпродажную и послепродажную удовлетворенность клиентов, которые покупают напрямую в Cisco или через посредников. Вопросы касаются всех аспектов восприятия Cisco клиентами, наряду с ее конкретными продуктами. Последующие опросы некоторых клиентов затрагивают их опыт использования определенных продуктов более глубоко. Все премии зависят напрямую от данных об удовлетворенности клиентов, поэтому кооперация работников, стоящих по разные стороны внутренних границ, поощряется. Более того, все сотрудники, включая стажеров и тех, кто работает неполный день, имеют право на получение фондовых опционов.

Наращивание возможностей

Несмотря на вознаграждения и культурные элементы, призванные улучшить совместную работу отделов во имя клиента, сотрудники возвращаются к своим старым полномочиям и образу мыслей, если они не приобрели новых навыков. Например, несмотря на то что в одной из изучаемых мной компаний продавцов просили включать новые консалтинговые предложения в предложения для клиентов, торговым представителям было проще дать превосходный отчет о новых предложениях или выбросить их все из своих обращений. Привычки трудно изжить.

По мере приспособления компании к поощрению координации и кооперации сотрудников разных подразделений новые навыки становятся ценными и желанными. Вместо высокоспециализированных знаний клиентоориентированные решения требуют развития двух типов навыков у сотрудников: многозадачности (способности работать с несколькими продуктами или услугами, что требует глубокого понимания клиентских нужд) и навыков стирания границ (способность налаживать связи по разные стороны внутренних границ). Такие универсальные навыки, как правило, не вознаграждаются или не развиваются в продукт-ориентированной организации, поэтому не так просто найти клиентоориентированных универсалов. Компании, которым это удалось, инвестируют значительное количество времени и ресурсов в развитие

универсалов. Более того, они готовят четкие карьерные траектории для тех, кто идет этим путем.

В JLL большинство первых менеджеров по работе с клиентами провело значительную часть своей карьеры в одном сервисном подразделении фирмы, и они так и остались членами своего подразделения, даже перейдя к работе с клиентами. В результате они не всегда хорошо знакомы с другими отделами или могут умело управлять пакетами услуг. Менеджеры по работе с клиентами, нанятые со стороны, как правило, отбирались по способности выполнять операции с недвижимостью, а не за широту их познаний в услугах.

Чтобы сформировать навыки стирания границ и культивировать кадровых работников, способных вырасти до роли менеджера по работе с клиентами, JLL начала ротацию людей по трем оставшимся отделам (до замены отдела услуг на клиентский отдел), принуждая их получать огромные познания о продуктах, услугах и возможностях каждого подразделения, а также расширять свои личные сети в фирме. Для тех, кто уже играл роль менеджера по работе с клиентами, компания стала проводить обучающие тренинги с помощью регулярных сеансов конференц-связи или встреч. Первые сеансы охватывали относительно простые задачи, такие как создание общего словаря. Дальнейшие сессии фокусировались на углублении познаний менеджеров по работе с клиентами относительно предложений каждого подразделения, навыках, совместных с другими отделами продаж, и новых показателях результативности, в том числе первых усеченных отчетах о клиентоориентированной прибыли и убытках. Неожиданным преимуществом тренингов было то, что на них регулярно собирались вместе менеджеры по работе с клиентами, что помогло им перестать идентифицировать себя лишь со своим отделом и начать формирование групповой идентичности, что улучшило связи между отделами. В качестве естественного побочного эффекта менеджеры по работе с клиентами стали брать на себя повышенную ответственность за более широкий спектр услуг.

За переходом Best Buy к продаже решений последовало выявление и выделение пяти больших прибыльных клиентских сегментов: молодежь, легко обращающаяся с техникой; деловые и богатые профессионалы; семейные люди; занятые мамы из пригородов

и владельцы малого бизнеса. Каждый магазин был спланирован для удовлетворения нужд своего самого большого сегмента. К примеру, в «магазине для занятых мам» практиковалась личная помощь покупателю и имелись детские уголки. В магазинах, где выделялись любители техники, предлагалась высококлассная электроника и были организованы отдельные комнаты демонстрации домашних кинотеатров. Когда компания выдвинула свою клиентоориентированную стратегию, она стала проводить развернутый тренинг, чтобы помочь сотрудникам понять конкретный клиентский сегмент их магазина. Также проводились тренинги для продавцов на базе финансовых показателей, чтобы подчеркнуть, как их работа с целевыми клиентами влияет на работу магазина.

На корпоративном уровне Best Buy создала Университет клиентоориентирования для опытных руководителей, которые не были задействованы в планировании новой стратегии. Для таких сотрудников Best Buy обозначила логическое объяснение нового подхода, включая финансовую детализацию, и провела секционные заседания с командами, ответственными за развитие и выполнение стратегии для каждого клиентского сегмента. Более 11 месяцев все сотрудники и партнеры по контракту, располагающиеся в головных офисах, как и многие другие корпоративные работники, участвовали в программе. Затем их распустили, а ключевые элементы обучения включили в ориентационную программу для новых сотрудников.

Улучшение систем навыков — только часть задачи наращивания возможностей. Кроме этого, компании должны разработать привлекательные карьерные траектории, которые дают появляющимся звездам-универсалам чувство идентичности и четкий путь карьерного роста. Даже те специалисты, чьи роли в новой организации могли остаться практически неизменными, вынуждены были развивать некоторые универсальные навыки и учиться тому, как они могут поспособствовать их продвижению. Например, у JLL поначалу были сложности с привлечением кандидатов на позицию менеджера по работе с клиентами в основном из-за того, что фирма измеряла успех и предлагала поощрения исходя из достижений внутри подразделения. Гарантия занятости была основным источником сомнений потенциальных менеджеров по работе с клиентами.

Как объясняет один из первых менеджеров по работе с клиентами, «одним из величайших опасений было то, что клиенты не будут работать с нами вечно. Допустим, человек оставил свою профессиональную позицию, чтобы заняться клиентами, а через три года... фирма перестает предоставлять его клиенту услуги. Работники боялись, что такого человека выгонят с работы».

JLL решила вопрос карьерной траектории частично с помощью клиентоориентированной реорганизации, причем менеджеры по работе с клиентами входили в группу Clients — четко определенное подразделение с ясными карьерными траекториями. Другие фирмы развивали «рынки талантов», чтобы обозначить ценность, которую для них представляют универсальные навыки работы в разных отделах. Созданные по типу неофициальных рынков, используемых в юридических фирмах, академиях и научно-исследовательских подразделениях, эти форумы служили для гибкого подбора сотрудников на доступные позиции или предложения, таким образом позволяя совместно существовать карьерным траекториям универсалов и специалистов.

Связь с внешними партнерами

Три фактора, которые мы обсудили, — координация, кооперация и наращивание возможностей — относятся к тактикам разрушения границ, которые выстраивают подразделения вокруг клиентской оси. Но, пересматривая границы самой компании, фирма может в дальнейшем бороться с насыщением рынка двумя способами: снижением затрат, отдавая все виды деятельности, кроме основных, на аутсорсинг (и в некоторых случаях применяя для этого творческие методы), и объединением сил с компаниями, которые предоставляют совместимые услуги, чтобы создавать даже более дорогостоящие решения, которые относятся к ценовому сегменту «премиум». Такой подход тоже требует работы по обе стороны границ, но уже границы между компанией и ее партнерами.

Starbucks продолжает брать более высокую цену за кофе — ранее продукт широкого употребления, и экспоненциально поднимает продажи компании с помощью взаимодействия с другими

компаниями, что позволяет удерживать низкие затраты, расширяя спектр предложений фирмы. Она очень тщательно выбирает поставщиков (качество и сервис более приоритетны, чем цена), а затем делится необычным объемом финансовой информации, используя двухстороннюю открытую модель учета затрат, позволяющую поставщикам видеть прибыль компании, а Starbucks — цены поставщиков. В ответ компания предполагает, что поставщики будут относиться к ней как к предпочтительному клиенту в вопросах цены, процента от прибыли и ресурсов, вложенных в партнерство.

Что касается расширения спектра предложений, то Starbucks стремится произвести впечатление на покупателей с помощью альянсов с партнерами из различных сфер. Ее бутилированный напиток Frappuccino изготавливается, распространяется и рекламируется совместным 50/50 предприятием с PepsiCo, мороженое производится и распространяется Dreyer's, кофе для продажи в супермаркетах рекламируется и распространяется Kraft, одним из главнейших конкурентов компании на домашнем рынке потребления кофе. Более поздний союз с Jim Beam Brands привел Starbucks в новую категорию напитков: алкоголь. В 2005 году эти две компании выпустили Starbucks Cream Liqueur, который продавался в винных магазинах, ресторанах и барах, но не в кофейнях.

Действия Starbucks по расширению границ также распространились на непродовольственные товары. В течение нескольких лет клиенты могли купить в магазинах CD, а недавно компания начала продвижение фильмов в рамках текущих попыток стать, как пишет *The New York Times*, «идеологом культуры премиум-бленд». Она спонсирует дискуссионные группы (бесплатным кофе) и собирается продавать DVD, публиковать новых авторов и продюсировать фильмы. Для координации этих продвижений и партнерств Starbucks сформировала развлекательный отдел с офисами в Сизтле и Лос-Анджелесе.

И наконец, Starbucks вышла на международный уровень не за счет продуктов и услуг других компаний, а за счет возможностей региональных партнеров. В то время как компании принадлежит большинство ее местных розничных магазинов, она позволяет иностранным компаниям владеть и распоряжаться магазинами Starbucks на тех рынках, где эти игроки уже присутствуют.

В 1995 году японская фирма по торговле специализированными товарами Sazaby открыла Starbucks в Токио. В таких случаях Starbucks проводит проверку работы и контроль с помощью лицензирования, в то время как иностранные партнеры несут финансовые риски и консультируют Starbucks относительно недвижимости, правил, поставщиков, трудоустройства и культуры на тех рынках, которые им известны лучше. Разделение ответственности таким образом требует от Starbucks принятия принципов координации, кооперации и наращивания возможностей в своих внешних взаимоотношениях.

Способность Starbucks к построению отношений позволила компании расти гораздо быстрее, чем она бы могла бы это сделать сама по себе. Более того, при том что практически любое кафе быстрого питания продает кофе класса «премиум», а универсальные и доступные кофеварки заполняют полки магазина Target, компания смогла упрочить свои позиции, продавая не просто кофе, а процесс посещения кофейни, построенный в основном на серии партнерств и союзов, предоставляющих клиентам массу высококачественных предложений.

Такие взаимоотношения могут служить укреплению обеих сторон: в то время как одна компания сокращает операции, чтобы понизить затраты, — и ищет партнеров, чтобы передать ранее внутреннюю деятельность — ее поставщики могут расширять свои горизонты, увеличивая спектр предложений или находя собственных партнеров, чтобы им в этом помочь. IBM, даже когда она взяла на себя основные операции бэк-офисов больших компаний, сконцентрировалась на собственной основной деятельности, отдав такие операции, как ремонт и сборка серверов, аутсорсерам, например Solectron. Solectron же, в свою очередь, расширила свои границы, приобретя сервисный центр IBM в Нидерландах, что позволило IBM сконцентрироваться еще сильнее.

В близком партнерстве с поставщиками есть подводные камни. Некоторые компании, особенно те, у которых нет четких ключевых ценностей, отдают слишком много. Другие становятся заложниками своих ключевых поставщиков и теряют мотивацию к инвестированию в новые технологии. Некоторые также обнаруживают, что вкладывают специальные знания и опыт в области развития

в таком масштабе, который может позволить партнеру превратиться в конкурента, как случилось с производителем мобильных телефонов BenQ, который перешел от поставок мобильных устройств для Motorola к раскрутке собственного бренда мобильных телефонов на зарубежных рынках, где Motorola уже присутствовала. Комплексное партнерство также может быть рискованным, если компании отдают много информации в руки поставщиков, как Starbucks. Если доверие с одной стороны подрывается, другая сторона может злоупотребить информацией.

Чтобы избежать такой опасности в управлении внешними взаимоотношениями, имеет смысл применять принципы, используемые при управлении внутренними подразделениями, особенно координацию и кооперацию. Технически внутренние и внешние задачи не совсем одно и то же, но у них много общих мест, таких как необходимость поиска эффективных способов обмена информацией и выстраивания системы поощрений. Поэтому, к примеру, Starbucks создала официальные координационные структуры для обеспечения обмена информацией между партнерами. В дополнение к регулярным встречам руководителей обеих сторон Starbucks проводит специализированную программу тренингов для сотрудников, участвующих в управлении отношениями с поставщиком. Для уверенности в том, что обе стороны следуют четким правилам обмена знаниями, компания выпустила руководство для поставщиков, где описывается философия и правила фирмы-заказчика наряду со стандартами, которым должен удовлетворять поставщик.

Вопросы кооперации могут быть даже более важными во внешних отношениях, чем во внутренних, с учетом необходимости справедливого распределения стоимости между сторонами и вездесущем риске корыстного поведения. Культурное соответствие обеспечивает базу для кооперации, и попытки культурной синхронизации могут начаться еще до партнерства. Starbucks не только проводит тщательную оценку бренда и работы поставщика, но и проверяет культурное сходство, по большей части в ходе мероприятия под названием «День открытых дверей», когда потенциальные партнеры приезжают в Сиэтл, чтобы обсудить культурную общность и другие общие черты и различия между собой и Starbucks.

В условиях сегодняшней стремительно расширяющейся и изменчивой деловой сферы, а также в свете повышающейся ориентации на нужды покупателей определение того, что внутри компании, а что снаружи, теряет четкость. Но по мере формирования ощущения прочности границ углубляется и наше понимание того, как лучше преодолевать внешние и внутренние барьеры.

В разработке правильных решений есть несколько отрицательных сторон. В порыве желания выделиться из толпы многие компании забывают, что решение клиентских проблем требует глубоких знаний о том, кто является их целевыми клиентами и что им нужно. Некоторым клиентам лучше приобретать продукты или услуги по частям. Лидеры GE Healthcare изначально создавали решения для крупных национальных клиентов, которые, как оказалось, клевали в основном на цену. Эти клиенты практически по определению не были хорошими кандидатами для предложения решений. Впоследствии компания пересмотрела образ своего целевого клиента, сосредоточившись на сетях больниц с годовой выручкой не менее \$500 млн, которые демонстрировали готовность предоставить GE полный доступ к самым опытным топ-менеджерам. С помощью такого таргетинга GE Healthcare сузило свой фокус с 400 до 150 сетей больниц на рынке здравоохранения США, отдавая предпочтение 50 клиентам, включавшим тех, кто был готов начать контрактные взаимоотношения с GE, и тех, кто продемонстрировал многие ключевые характеристики и выразил желание работать с GE.

Урок для GE, как и для остальных, заключается в том, чтобы не ставить телегу решений впереди лошади координированной клиентоориентированности. Чтобы выделиться на насыщенном рынке, компаниям необходимо понять, какие клиенты ценны для них. Единственный способ сделать это — разрушить традиционные, нередко сильные изолированные подразделения и объединить ресурсы, чтобы сосредоточиться непосредственно на нуждах клиента.

Использование неформальных сетей сотрудников

Ричард Макдермотт, Дуглас Арчибальд

ЕСЛИ ВАШИ УМНЕЙШИЕ СОТРУДНИКИ собираются вместе, чтобы решать проблемы и развивать идеи самостоятельно, то лучшее, что вы можете сделать, — просто не мешать им, верно? Работники могут легко делиться наблюдениями в электронной среде, и часто они не хотят или не одобряют контроль начальника. А теперь подумайте еще раз. Хотя внутренние сети экспертов — или «сообщества практиков» — когда-то были совершенно неофициальны, сегодня они все больше встраиваются в формальную структуру управления компаний.

Независимые, внесистемные сообщества в последние годы быстро и сильно распространились, и многие компании рассчитывают на их креативные решения задач, которые помогают преодолеть функциональные недостатки. Но за последние несколько лет внешние силы — технический прогресс, глобализация, возросший спрос на время сотрудников — начали негативно влиять на успех сообществ. Рассмотрим взлет и падение неформальной группы экспертов в крупной гидротехнической компании, расположенной на окраине Лондона. Начав свою деятельность в 1990-х, они проводили еженедельные встречи для обсуждения стратегий

разработки новых очистных сооружений. Собrania были такими оживленными и информативными, что фактически привлекали толпы зрителей (название компании не разглашается по причине конфиденциальности).

Поначалу сообщество процветало, ведь оно работало так неформально! Объединенные общей профессиональной страстью, участники толпились вокруг переговорных столов и сравнивали данные, обменивались наблюдениями и спорили о том, какая конструкция будет работать лучше с местными водными системами. И сообщество достигло своего результата: участники находили способ значительно сократить время и затраты, вкладываемые в разработку системы, расширяя пул опыта, на который они могли бы опереться, выуживая идеи из различных сфер и перерабатывая идеи из других проектов.

В продолжение мысли — слишком большое внимание со стороны менеджмента убивает коллаборативную природу группы. Но сама неофициальность этого сообщества, как оказалось, делает его устаревшим. Вот что с ним произошло: члены группы получили доступ к большому количеству сложных инструментов разработки и к огромному объему данных через интернет. Возросшая глобальная связь привлекла больше людей в сообщество и в отдельные проекты. Вскоре инженеры стали проводить больше времени за столами, собирая и сортируя данные, разбираясь с различными версиями проектов и управляя удаленными контактами. В сообществе стало теряться ощущение тесноты связей, а его члены начали чувствовать себя менее обязанными своим коллегам. Погрязшим в этом инженерам стало трудно выделить время на добровольные встречи. Сегодня сообщество фактически развалилось — вместе с надеждами на продолжение появления впечатляющих идей.

Наше исследование показало, что многие другие сообщества потерпели крах по сходным причинам. Тем не менее сообщества практиков еще живы. Многие процветают — можно видеть, как они развивают глобальные процессы, разрешают проблемы применения и руководят проведением работ. Но они отличаются от своих предшественников в нескольких важных моментах. Сегодня это — активно управляемая часть организации, с конкретными целями,

явной подотчетностью и четким контролем со стороны руководства. Чтобы позволить экспертам уделять им время, компаниям нужно удостовериться, что сообщества вносят значительный вклад в организацию и работают эффективно.

Такой переход наблюдался в ходе и нашей консалтинговой деятельности, и исследования, которое проводилось с участием Сети знаний и инноваций Школы бизнеса Уорикского университета и финансировалось Уорикским инновационным производственно-исследовательским центром и компанией Schlumberger, занимающейся нефтепромышленными услугами. Для проверки состояния и работы сообществ мы провели количественные исследования 52 сообществ в 10 сферах, а также качественную оценку более 140 сообществ в дюжине организаций, включавшую в себя опрос сотрудников службы поддержки, руководителей, членов сообществ и руководства высшего звена.

Сообщества строительного-инженерного гиганта Fluor иллюстрируют степень изменений. Глобальные сообщества пришли на смену распределенной функциональной структуре компании. В то время как проектные команды остаются первичной организационной единицей, их поддерживают 44 тематически и индустриально-ориентированных сообщества с 2400 активными членами. Сообщества занимаются всеми производственными услугами: созданием инструкций для рабочих процессов и процедур, публикацией технической документации, а также предлагают карьерный рост и возможность получения профессиональной консультации и помощи в технических вопросах. Они — первый и лучший источник технических знаний во Fluor.

Вот как это работает на примере: не так давно команда проекта Fluor по очистке ядерных объектов должна была устроить земляной барьер на дренажном поле, куда сливали жидкие радиоактивные отходы. Но регламентирующий орган в области охраны окружающей среды потребовал, чтобы Fluor сначала обнаружила и загерметизировала засыпанный ныне колодец 30-летней давности, чтобы предотвратить загрязнение грунтовых вод. Из-за недостатка исторических данных нельзя было точно сказать, существовал ли колодец вообще, а георадар также не смог его обнаружить. Просто

снять слой загрязненной почвы, чтобы найти колодец, было бы дорого и рискованно для работников.

Когда команда написала запрос в сообщества знаний Fluor, один эксперт предложил использовать альтернативную технологию из другой сферы. Команда попробовала его и нашла колодец. Потом в течение двух месяцев Fluor использовала этот метод для определения местоположения — или доказательства отсутствия — более 100 колодцев, в том числе тех, о точном существовании которых известно не было. Без помощи сообщества проектным командам пришлось бы применять дорогостоящие, вредные и, возможно, неэффективные методы. Любой инженер может проконсультировать своих коллег, но сообщество Fluor предоставляет своим инженерам всемирную сеть экспертов и связей, которую не смог бы построить или содержать ни один человек.

Основываем сообщества стратегически

В противоположность независимым и самоорганизованным образованиям, которые мы видели раньше, сегодняшние сообщества требуют реальной структуры. Хотя мы уже представили несколько правил, есть еще четыре принципа, которые определяют конструкцию и интеграцию эффективных сообществ.

Фокус на делах, важных для организации

Устойчивые сообщества решают реальные проблемы, определяемые руководством. В фармацевтической фирме Pfizer одна из таких проблем — безопасность лекарств. В компании имеется около 200 активных проектов по разработке препаратов, все на разных стадиях, в разных странах, сосредоточенные на различных заболеваниях и использующие разные процессы. По вопросам безопасности все проекты консультируют два типа сообществ — советы и сети. Около 20% персонала по вопросам безопасности Pfizer участвуют в том или другом.

Девять советов по безопасности сосредоточены на основных органах человека, таких как печень или сердце, или на ключевых вопросах, например безопасности для детей. В среднем в каждом

Идея вкратце

Неформальные сети работников, или сообщества практиков, являются недорогим и эффективным способом обмена знаниями и идеями между экспертами. Сообщества, однако, лучше всего работают при наличии явной подотчетности и надзора со стороны руководства.

Эффективные сообщества решают реальные проблемы для руководства. В Pfizer, например, сообщества отвечают за помощь разработчикам в решении сложных вопросов безопасности лекарств.

Сообщества похожи на команды, но фокусируются на долгосрочных задачах.

Сообщества по безопасности Pfizer служат таким целям в масштабах всей организации (например, обеспечение использования последних достижений науки), которых проектные команды, сконцентрированные на конкретных результатах, достичь не могут.

Технологии делают возможным глобальное сотрудничество, однако успешные сообщества зависят также от людей — фокуса, целей и внимания руководства, — которые встраивают их в организацию.

из них по 10 членов, представляющих отдельные предметные области, с хорошими знаниями токсикологии, клинических исследований, химии и категорий болезней. Советы помогают командам разработчиков сформировать мнение по сложным вопросам безопасности. Их члены могут быть волонтерами или людьми, назначенными руководством. Они, по словам Тима Андерсона, главы отдела по исследованиям безопасности лекарств Pfizer, «высшая форма консультационного органа по безопасности». Членство в совете — признание компетентности.

Около десятка сетей с добровольным, свободным членством фокусируются на предметных или практических вопросах, таких как лабораторная деятельность или техника, или же на последних достижениях вроде нанотехнологий. Когда спрос на консультации вырастает достаточно высоко, статус сети может быть поднят до совета.

Поскольку они охватывают всю организацию, занимающуюся разработкой, советы и сети по безопасности могут использовать «портфельный» подход к вопросам безопасности — сравнению данных, тестам и результатам исследований подобных составов, проведенных в других терапевтических областях. Иногда они используют тесты и данные одной команды, чтобы поддержать решения

другой, экономя месяцы, уходящие на разработку. Например, Совет по почечной безопасности предположил, что новый биомаркер может помочь оценить применимость недавнего исследования безопасности препарата на животных к человеку, и это позволило одному проекту продвинуться к этапу начальных клинических испытаний гораздо быстрее. Так как отсчет времени по патенту ведется от начала разработки, скорость значительно влияет на цикл жизни продукта и бизнес-результаты.

В некоммерческой области ООН создала 12 сообществ, которые занимаются серьезными социальными и экономическими проблемами в Индии. Сообщество «Обмен решениями» состоит из членов правительственных агентств и агентств по развитию, а также неправительственных организаций. Решая такие проблемы, как питание, образование и предупреждение ВИЧ/СПИД, эти сообщества практиков сейчас состоят из 3000–4000 членов каждое. Они позволяют рядовым работникам делиться тем, что они узнали о применении программ от правительственных агентств, политических деятелей и других пользователей программ. Практические наблюдения членов все большее влияние на политику и помогают создавать эффективные программы. «С помощью сообщества «Обмен решениями» мы охватываем больше людей, чем при любой другой программе, поскольку оно прорывается через организационные барьеры и позволяет людям связываться, несмотря на источники финансирования, организацию и местоположение», — отмечает Максин Олсон, бывший местный координатор индийской команды ООН.

Сообщества также работают как исследовательский сервис, собирая и выделяя суть из предложений по решению важных проблем. Например, члены Сообщества по безопасности продовольствия и питания совместно с местными фермерами помогли обеспечить постоянное снабжение овощами школы страны в рамках программы дневного питания. На сельском юге одна неправительственная организация создала школьные огороды, где дети учились выращивать овощи самостоятельно. Сообщество распространило эти успешные идеи на практиков по всей стране. Так как типичная индийская диета обеспечивает всего 10% минимально требуемого

объема витаминов и минералов, выращивание овощей в школах привело к реальному улучшению здоровья детей.

Постановка целей и результатов сообщества

Вместо замедления обмена идеями и информацией формальные цели и результаты придают сообществам энергию. Они дают фокус — причину встречаться и участвовать. Что более важно, они обеспечивают вклад сообществ в дело организации.

В CopocoPhillips сообщества подчиняются функциональным командам, которые отвечают за улучшения в конкретных областях, например нефтяной и газовой промышленности. Функциональные команды, как правило с участием 8–10 менеджеров высшего звена, имеют четкие, измеримые цели вроде уменьшения количества остаточной нефти. Каждое сообщество отвечает за часть общей цели и следит за прогрессом в ее достижении. К примеру, когда компания искала способы повышения эффективности скважин по всему миру, функциональная команда была сформирована из сообщества по оптимизации скважин, которая выяснила, как уменьшить на 10% незапланированные потери, связанные с неисправностью оборудования.

Точные цели заставляют сообщества действовать подобно команде на повседневном уровне, но цели сообществ обычно отличаются от командных тем, что они привязаны к долгосрочным потребностям. Советы по безопасности Pfizer имеют дело с целями для всей организации, которые проектные команды со своей нацеленностью на конкретный результат никогда не добьются. Цели Почечного совета Pfizer включают в себя разработку высокоуровневой долгосрочной стратегии исследований, связанных с безопасностью для почек, изыскание путей обмена ресурсами между исследовательскими проектами и развитие внешних возможностей исследования почек, например стратегических альянсов.

Обеспечение реального управления

Чтобы хорошо интегрироваться в организацию, сообществам, как и командам, нужны прочные официальные отношения с высшим руководством.

Компании нередко назначают менеджера высшего звена спонсором сообщества. Это может обернуться неприятной формой управления, если выбранные на эту роль не понимают предназначения и ценности сообщества и не имеют коммуникативных способностей, чтобы поддержать их лидеров. Но если менеджеры будут управлять сообществами в соответствии с их долгосрочной перспективой, они могут стать очень эффективными.

Сообщества Pfizer спонсируются двумя менеджерами высшего звена, главами отдела по исследованиям безопасности лекарств и отдела управления рисками — двумя крупнейшими организациями, которые объединяет совет безопасности. Оба топ-менеджера активно участвуют в работе и встречаются раз в полгода с лидерами сообществ для обзора целей, получения отзывов и понимания влияния и нужд сообществ. Например, когда один совет предложил разработать электронную таблицу, чтобы на материале данных о пациентах за 10 лет выявить данные о возможных реакциях на биомаркер в клинических субпопуляциях, спонсоры предложили более точный подход: создание интерактивной реляционной базы данных. Также спонсоры удостоверились, что у советов есть необходимые для такой работы ресурсы, снабдив их двумя проектными менеджерами для помощи в планировании встреч, отслеживания мероприятий, ведения веб-сайта, а также разработки информационных материалов и обучающих программ.

Установка высоких ожиданий со стороны менеджмента

Какими бы нереальными они ни были, ожидания менеджмента сильно влияют на сообщества, как и на команды. Спонсорство менеджеров высшего звена бесполезно, если они не участвуют в этих сообщества по-настоящему. В Индии, где каждое сообщество «Обмен решениями» спонсируется местным агентским офисом ООН, участие в сообществах резко упало, когда увлеченные главы агентств были заменены более индифферентными. Сообщества ожили только после того, как к ним прислали новых начальников агентств.

В Schlumberger, предоставляющей нефтепромысловые услуги, работают 77 000 человек в 80 странах, и каждое сообщество имеет

Чем сообщества отличаются от команд

СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ КОМАНД, хотя и в меньшей степени, чем мы сначала думали. Как и успешные команды, успешные сообщества имеют цели, результаты работы, назначенное руководство, отчетность о результатах и показатели результативности. Но существуют четыре отличия от команд.

1. **Долгосрочная перспектива.** Сообщества отвечают за долгосрочное развитие комплекса знаний или дисциплин, даже если у них есть годовые цели. Команды фокусируются на конкретных достижениях.
2. **Сотрудничество между коллегами и коллективная ответственность.** Лидеры сообществ задают им направление, поощряют обсуждения и связывают участников, но не имеют власти над ними.
3. **Выход сети на международный уровень.** Профессионалы, как правило, консультируют своих коллег при возникновении необычных или сложных технических проблем. Сообщества намеренно стараются расширить внутренние и внешние ресурсы и увеличить количество экспертов, доступных отдельным людям.
4. **Управление знаниями.** Команды обычно не отвечают за организацию и документирование того, что компания узнала в своей сфере, — они фокусируются на имеющейся проблеме. Сообщества управляют знаниями в своей сфере с целью решения проблем, которые еще не заметны.

спонсора из менеджмента. Большинство из них сильно связаны с лидерами и действиями сообществ. Например, спонсор сообщества, занимающегося геолого-геофизическими исследованиями, поставил шесть задач, основанных на бизнес-целях подразделения. Одна из них была публикацией серии статей об исследованиях Schlumberger во внешних журналах, сосредоточившись на тех моментах, которые не были адекватно освещены в литературе, — важное дело для сообщества. Во Fluor менеджмент предполагал, что сообщества будут являться техническим ресурсом для организации и создавать свои стандарты и процедуры. По словам Джона Маккуори, вице-президента по управлению знаниями, «лидер сообщества — высший технический авторитет в компании».

Максимальное увеличение вклада сообщества

Традиционно организации обращают мало внимания на работу сообществ, поскольку считают участие в них деятельностью, приносящей пользу участникам, а не обязательно компании. Но наше исследование показало, что компании могут повысить операционную эффективность сообществ четырьмя способами.

Выделите реальное время для участия в сообществе

Чаще всего лидеры сообществ жалуются на то, что у них недостаточно времени для выполнения своих обязанностей. Когда управление сообществом — дело «свободного времени», его легко могут вытеснить более неотложные приоритеты. Многие компании сейчас сделали руководство сообществом официальным компонентом рабочих обязанностей и оценки деятельности. В ходе исследования мы обнаружили, что лидеры сообществ проводят за этим занятием от половины до целого рабочего дня в неделю, что составляет в среднем около 17% их общего рабочего времени. В очень немногих организациях управление сообществом — работа с полной занятостью. Каждое из сообществ «Обмен решениями» ООН имеет координатора и аналитика, работающих на полную ставку.

Некоторые компании по собственной инициативе выдают премии за вклад сообщества, другие делают руководство сообществом обязательным для продвижения. В Schlumberger руководство сообществом в течение неполного дня — одно из требований к работе сотрудников. Выполнение задач контролируется менеджером раз в квартал.

Обучайте лидеров сообществ их роли

Руководство сообществом отличается от руководства командой. Сообщества, как показывает наше исследование, приносят большую ценность, когда компании систематически обучают их лидеров. В сообществах Schlumberger лидеры ежегодно избираются членами сообщества. Новички проходят однодневный курс, где им разъясняются отличия сообществ от команд — такие как поиск мест сосредоточения знаний и опыта, привлечение волонтеров, повышение

численности участников, особенности работы с членами, не являющимися сотрудниками компании, и влияние на рабочие группы, когда у тебя нет прямой власти.

В CopocoPhillips всем новым лидерам сообществ необходимо пройти учебный курс, в котором представляются общие сведения о том, что ожидает от них менеджмент. Обучение начинается с проговаривания того, как вклад сообщества связан с бизнес-целями. Затем на занятиях рассматривается руководство сообществом, поддержка и предполагаемые результаты, а также критические, на взгляд компании, факторы успеха вроде постановки целей, привлечения участников и установки показателей результативности.

Проводите личные встречи

Десятилетие назад во многих организациях считалось, что сообщества — это бесплатный способ получения знаний. Все, чего могли желать сотрудники, — это участие в редких встречах. Сегодня в большинство сообществ практиков входят работники, находящиеся в отдаленных местах. Хотя они в основном пользуются коллаборативными программами для связи с остальными участниками, самые эффективные сообщества проводят личные встречи, посвященные, как правило, конкретным целям. Личный контакт способствует доверию и взаимопониманию, которые необходимы для запрашивания помощи, выявления ошибок и взаимного обучения.

Schlumberger оживляет свои ежегодные встречи сообщества соревнованиями на лучший пример того, как инструменты компании улучшили работу клиента. Судьи выбираются из членов сообщества, а критерии победителя точно известны: техническая глубина, применимость в бизнесе, инновационность подхода и общее впечатление. Победители местных соревнований участвуют в региональных, а победители региональных — в международных соревнованиях, для которых к тому же нужно написать доклад. В прошлом году 36 представителей сообществ представляли свои идеи на таком небольшом международном собрании с участием 100 человек. Победитель получил денежный приз и награду от генерального и технического директоров.

Используйте простые инструменты ИТ

Большинству сообществ не нужны сложные инструменты. Как правило, они используют лишь несколько функций, таких как форум для обсуждений, библиотеки документов, системы поиска специальных знаний, телеконференции по запросу и пространства для онлайн-встреч, где участники могут редактировать документы по мере обсуждения. Мы считаем, что такая простота, легкость в использовании и знакомый интерфейс гораздо важнее функциональной сложности.


Когда сообщества практиков только начали появляться, мы приветствовали их как копейный способ распространения знаний и обмена лучшими методами. Мы думали, что они будут относительно самоорганизующимися и самоподдерживающимися, летящими незаметно для радаров организационной иерархии. Мы думали, что они расцветут под скромным контролем топ-менеджеров — идея, которая тогда казалась хорошо работающей. Но по мере усложнения жизни и бизнеса мы начали замечать, что для долгосрочных изменений сообществам нужна гораздо большая структурированность и контроль.

Несмотря на это, сообщества остаются более эффективными и дешевыми, чем другие организационные ресурсы, и к тому же требуют меньше контроля. В периоды, когда бюджеты сильно сокращаются, а менеджеров захлестывает борьба со спадом, сообщества могут оказаться ценным ресурсом для координации работы по разные стороны границ — географических, как в Schlumberger и Fluor, организационных, как в Pfizer и ConocoPhillips, или звеньев цепочки стоимости, как в ООН в Индии. Но сообщества не так неофициальны, как мы думали раньше, и не настолько бесплатны. Хотя информационные системы сделали возможным международное сотрудничество, успешным сообществам нужно большее. Им нужны люди — фокус, цели и внимание менеджмента, — которые интегрируют их в организацию. И также им нужно достаточно эффективно работать, чтобы уважать дефицитное время экспертов.

Нужно ли сотрудничество?

Примите конфликт — и активно управляйте им

Джефф Вайсс, Джонатан Хьюз



ИЗВЕЧНАЯ ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРОВ: как заставить людей в организации работать вместе, несмотря на внутренние границы? В сегодняшней быстро меняющейся международной деловой среде этот вопрос становится неотложным. Чтобы обслуживать транснациональных клиентов, все больше необходимо беспрепятственное сотрудничество через географические границы. Чтобы повысить удовлетворенность клиентов, все больше необходимо сотрудничество работников из разных служб, от исследований и разработок до дистрибуции. Чтобы предлагать решения, подогнанные под нужды покупателей, все больше необходимо сотрудничество групп по продуктам и услугам.

В то же время, пока компании под давлением конкуренции стараются находить способы делать больше с меньшими затратами, немногие менеджеры могут похвастаться возможностью ограничиться силами собственных увлеченных работников в достижении целей. Вместо этого большинство вынуждено работать с людьми из разных частей организации, многие из которых имеют разные приоритеты, интересы и рабочие методы.

Правильное использование сотрудничества обещает грандиозные преимущества: единый облик компании для покупателей, ускоренное принятие внутренних решений, снижение затрат в результате совместного использования ресурсов и разработка большего количества инновационных продуктов. Но, несмотря на миллиарды долларов, потраченные на инициативы по улучшению сотрудничества, немногие компании довольны результатами. Снова и снова мы видим команды менеджеров, применяющие все те же несколько стратегий для углубления внутренней кооперации. Они реструктурируют свои организации и перестраивают бизнес-процессы. Они создают кросс-функциональные системы поощрения. Они предлагают командное обучение. Хотя некоторые из подобных инициатив приводят иногда к успеху, большинство из них лишь ограниченно способствуют устранению организационных барьеров и сотрудничеству, а многие заканчивают полным провалом (см. врезку «Три мифа о сотрудничестве»).

Так в чем же проблема? Большинство компаний решают задачу налаживания сотрудничества абсолютно неправильно. Они фокусируются на симптомах («Отделы продаж и доставки работают вместе не так тесно, как должны») вместо того, чтобы выявить причину неудач: конфликт. Дело в том, что нельзя наладить сотрудничество, не разобравшись в сути конфликта.

Это может оказаться неожиданностью даже для самых опытных руководителей, которые обычно не вполне осознают неизбежность конфликтов в сложных организациях. Даже если они и осознают это, многие ошибочно полагают, что попытки наладить сотрудничество значительно ослабят этот конфликт, но на деле некоторые попытки — к примеру, реструктуризация проектов — только создают еще больше проблем.

Руководители недооценивают не только неизбежность конфликтов, но также — и это ключевой момент — их важность для организации. Споры, вызванные расхождением точек зрения, разницей в компетенции, доступе к информации и стратегическом фокусе внутри компании, на самом деле создают большую часть ценности, которая может исходить от сотрудничества через границы организации. Столкновения сторон — котел, где выплавляются

Идея вкратце

Компании пробуют множество способов наладить сотрудничество разных частей организации: кросс-функциональные системы вознаграждения, реструктуризацию организации, командный тренинг. Хотя эти инициативы приводят иногда к успеху, большинство из них лишь ограниченно способствуют устранению организационных барьеров и сотрудничеству.

Проблема? Большинство компаний фокусируются на симптомах («Отделы продаж и доставки работают вместе не так тесно, как должны») вместо того, чтобы выявить первопричину неудач в кооперации: конфликт. Дело в том, что нельзя наладить сотрудничество, не разобравшись в сути конфликта. Авторы предлагают шесть стратегий эффективного управления конфликтом:

- разрабатывайте и применяйте общий метод разрешения конфликта;

- дайте людям критерии для компромиссов;
- используйте обострение конфликта как возможность для обучения;
- создавайте и усиливайте требования совместной эскалации;
- удостоверьтесь, что менеджеры разрешают назревшие конфликты напрямую со сторонами-участниками;
- сделайте процесс разрешения разгоревшегося конфликта прозрачным.

Первые три стратегии сосредоточены на точке конфликта, вторые три — на его распространении по цепочке управления. Вместе они устанавливают рамки для эффективного управления разногласиями, встраивающие разрешение конфликтов в ежедневный процесс принятия решений, таким образом устраняя барьер для сотрудничества по всей организации.

креативные решения и принимаются мудрые компромиссы при выборе конкурирующих целей. Поэтому вместо попыток просто уменьшить разногласия опытным топ-менеджерам нужно принять конфликт и, что так же важно, институализировать механизмы управления им.

Даже несмотря на отсутствие у большинства людей врожденного понимания того, как эффективно работать с конфликтами, существует ряд простых способов помочь людям — и организациям — конструктивно ими управлять. Их можно разделить на две основные группы: стратегии управления разногласиями в точке конфликта и стратегии управления конфликтом после его распространения вверх по управленческой цепочке. Эти способы могут

Три мифа о сотрудничестве

КОМПАНИИ ПЫТАЮТСЯ НАЛАДИТЬ сотрудничество в отдельных частях организации различными методами, многие из которых основаны вроде бы на разумных, но по сути ошибочных предположениях.

Эффективное сотрудничество означает «командную игру»

Многие компании считают командный тренинг способом налаживания сотрудничества в организации. Они заставляют отдел по работе с персоналом проводить сотни менеджеров и их подчиненных через двух- или трехдневные интенсивные тренинговые программы. На занятиях предлагаются техники координации групп вокруг общих целей, прояснения ролей и сфер ответственности, работы на основе общих норм поведения и т. д.

К сожалению, такие занятия обычно являются правильным решением неправильной проблемы. Во-первых, самые очевидные провалы сотрудничества наблюдаются, как правило, не в командах, а при краткосрочных и неструктурированных взаимодействиях различных групп внутри организации. К примеру, кто-то из научно-исследовательского отдела неделями безуспешно пытается получить помощь от производственного отдела в проведении тестирования нового прототипа. В это же время в производственном отделе начинают жаловаться на чересчур важных инженеров из научно-исследовательского отдела, которые ждут, что ради них все бросят свои дела и будут носиться с какой-то идеей фикс. Безусловно, необходимость сотрудничества распространяется и на другие области, кроме официальных команд.

Вторая проблема — это провалы сотрудничества, связанные с фундаментальными различиями бизнес-функций и подразделений. Командный тренинг в целом не предполагает проработки ситуаций совместной работы в контексте конкурирующих целей и ограниченных ресурсов. Безусловно, частое акцентирование на общих целях еще больше углубляет идею конфликта в организациях, где акцент на «вежливом» поведении стабильно предотвращает эффективное решение проблем. Людям, которым требуется более эффективное сотрудничество, обычно не нужна координация и работа во имя общей цели. Им нужно быстро и креативно решить проблемы, управляя неизбежным конфликтом, чтобы он работал в их интересах.

Эффективная система поощрений как гарантия сотрудничества

Это заманчивое предположение: можно наладить сотрудничество в организации, вознаграждая коллаборативное поведение. Работники отдела продаж получают премии не только за достижение торговых целей своего подразделения, но и за цели, касающиеся продуктов других подразделений. Сотрудники корпоративных служб поддержки,

таких как ИТ и снабжение, получают свою долю премии, определяемую положительными отзывами внутренних клиентов.

К сожалению, результаты таких программ обычно разочаровывают. Несмотря на внушительные финансовые стимулы, работники отдела продаж, к примеру, продолжают фокусировать внимание на собственных продуктах в ущерб продажам интегрированных решений. Работники продолжают воспринимать отделы ИТ и снабжения как тех, с кем сложно работать из-за их замкнутости на собственных приоритетах. Почему же результаты так плохи? В известной степени потому, что каждый считает — и по большей части правильно, — что если он хорошо делает свою работу, то о нем «заботится» начальник. Вдобавок многие думают, что стоимость работы с людьми из другой части организации, то есть лишнее время, обострение конфликтов, сильно перевешивает вознаграждение за такой поступок.

Безусловно, неправильно отрегулированные поощрения могут быть грандиозным препятствием для сотрудничества по разные стороны границ. Но даже аккуратнонейшим образом сконструированные системы поощрения не устранят трения между людьми с конкурирующими бизнес-целями. Поощрение — слишком грубый инструмент для поиска оптимального решения сотен компромиссов, которые необходимо найти в сложной организации. Более того, слишком сильный акцент на поощрении может создать культуру, где люди будут говорить: «Если компания хочет, чтобы я что-то сделал, пусть включает это в мою зарплату». Как это ни парадоксально, фокусировка на вознаграждении как средстве поощрения сотрудничества может привести к его разрушению.

Организации можно структурировать для сотрудничества

Многие менеджеры ищут структурные и процедурные решения — кросс-функциональные группы, коллаборативный «софт», сложные сети из пунктирных линий подчинения на организационных схемах — для налаживания внутреннего сотрудничества. Но собрать людей вместе — не значит добиться сотрудничества.

Рассмотрим следующий сценарий. Некоторые отделы информационных технологий отделяются от бизнес-подразделений компании и превращаются в общекорпоративную обслуживающую организацию. Руководство мудро увидело в таких переменах путь к конфликту, поскольку они приводят к конкуренции разных групп за дефицитные ИТ-ресурсы. Поэтому менеджеры очень стараются отвести конфликт от новой организации и привнести туда сотрудничество. Например, чтобы внедрить коллективное принятие решений внутри ИТ-отдела, а также между ним и подразделениями, последним требовалось подать заявку на ИТ-поддержку в компьютеризированной системе. Она была

разработана для того, чтобы позволить менеджерам внутри ИТ-организации определять приоритеты в проектах и оптимально использовать ресурсы для удовлетворения различных запросов.

Несмотря на скрупулезную разработку проекта, результаты принесли разочарование. Чтобы предотвратить неизбежные конфликты между подразделениями и ИТ-отделом в вопросах приоритизации проектов, менеджеры в подразделениях быстро научились подавать заявки своим знакомым в ИТ-организации вместо ввода их в новую систему. В результате ИТ-профессионалы стали считать, что любой проект из системы имеет меньший приоритет, а это, в свою очередь, еще больше усилило нежелание пользоваться системой. Неспособность людей эффективно решить конфликт разрушила новый процесс, специально разработанный для налаживания организационного сотрудничества.

помочь компании пройти через конфликт, который является необходимым предшественником по-настоящему эффективного сотрудничества, и, что важнее, выделить ценность, которая зачастую маскируется внутриорганизационными различиями. Когда компании способны и на то и на другое, конфликт трансформируется из серьезного недостатка в значительное преимущество.

Стратегии управления разногласиями в точке конфликта

Управление конфликтами лучше всего работает, когда стороны, вовлеченные в него, подготовлены к самостоятельному управлению им. Цель в том, чтобы заставить людей разрешать проблемы самостоятельно с помощью процесса, который улучшает их отношения — или хотя бы не вредит им. Следующие стратегии помогут вынести более обоснованные и лучше поддающиеся реализации решения.

Разработайте и применяйте общий метод разрешения конфликтов

Представьте на секунду гипотетическую корпорацию «Матрица», состоящую из множества организаций, с которыми мы работали, чьи задачи скорее всего знакомы менеджерам. В последние несколько лет торговым представителям почти из десятка товарных и сервисных групп «Матрицы» приходилось разрабатывать и продавать

интегрированные решения своим клиентам. В каждой сделке пять или более ведущих продавцов и их команды должны были прийти к соглашению по вопросам распределения ресурсов, конфигурации решения, ценообразования и торговой стратегии. Неудивительно, что командам это показалось сложным. Кто захочет вкладывать большую часть ресурсов в предложение для одного клиента? Кто захочет сокращать масштабы своего участия или делать скидки, чтобы подстроиться к бюджету клиента? Кто захочет уступать при возникновении разногласий относительно стратегии работы с клиентами? Конечно, глядя на такие щекотливые вопросы, «Матрица» видит, что одна крупная продажа обычно чревата конфликтами внутри компании, а не с клиентами. В результате потраченное время и испорченные взаимоотношения между командами продаж делают закрытие сделок все более сложным.

Большинство компаний сталкиваются с похожими проблемами. И, подобно «Матрице», они оставляют сотрудников искать пути их решения самостоятельно. Но без структурированного подхода к таким вещам люди теряются не только в вопросе о том, каким должен быть правильный результат, но и о том, как его достичь. Часто они уходят от конфликта или обходят его, таким образом отказываясь от возможностей сотрудничества. А когда люди все же решают разобраться со своими разногласиями, они обычно возвращаются к подходу, который знают лучше всего: спорам о том, кто прав, а кто неправ, или торгам по поводу небольших уступок. Среди негативных последствий таких подходов есть близкие к оптимальным решения — простые компромиссы, если они не являются тупиковыми.

Разработка процесса разрешения противоречий для всей компании может прийти на смену этому знакомому сценарию. Хорошо определенный, хорошо построенный метод разрешения конфликтов как минимум уменьшает операционные затраты, такие как потраченное время и накопление неприязни, которая нередко появляется при работе невзирая на различия. В лучшем случае это приносит инновационные результаты, которые рождаются в обсуждениях при многообразии целей и точек зрения. Существует ряд методов разрешения конфликтов, которые может использовать компания.

Но, чтобы они были эффективными, нужен ясный пошаговый процесс, которому будут следовать стороны. Они должны также стать неотъемлемой частью существующих видов деятельности — стратегического планирования, поиска ресурсов, формирования бюджета на исследования и разработки и т. п. Если разрешение конфликта считается отдельным процессом, основанным на исключениях — что-то вроде апелляционного суда в организации, — он с большой вероятностью выдохнется, как только иссякнет изначальный административный энтузиазм.

В Intel новые сотрудники обучаются общему методу и языку для принятия решений и разрешения конфликтов. Компания проводит тренинг, где они учатся пользоваться различными инструментами для разрешения разногласий. Тренинг не только показывает, что руководители высшего звена считают разногласия неизбежным аспектом ведения бизнеса, он также обеспечивает общие рамки, которые ускоряют разрешение конфликта. Совсем немного времени тратится на выяснение лучшего способа решения спора или обмена обвинениями в «отсутствии командного духа». В рамках этого четко определенного процесса люди могут посвятить свое время и энергию изучению и конструктивной оценке разнообразных вариантов дальнейшего продвижения. Систематический метод преодоления различий в Intel помог укрепить некоторые из фирменных качеств компании: инновационность, операционную эффективность и способность принимать и реализовывать трудные решения в сложных стратегических ситуациях.

Обеспечение людей критериями для компромиссов

В нашей гипотетической корпорации «Матрица» менеджеры высшего звена контролируют кросс-функциональные команды по продажам, часто напоминая им «делать то, что хорошо для клиента». К сожалению, этот призыв не сильно помогает, когда назревает конфликт. При умении «Матрицы» предлагать различные комбинации продуктов и услуг менеджеры компании — каждый со своим образованием, опытом и доступом к своей информации, не говоря уже о разных приоритетах, — имеют, что неудивительно, разные мнения о том, как лучше удовлетворять нужды клиентов.

Подобные столкновения точек зрения происходят, когда рассерженные менеджеры высшего звена говорят пререкающимся членам команды, чтобы те отложили свои разногласия и «поставили во главу угла интересы «Матрицы»». Такое происходит из-за того, что не всегда ясно, что лучше для компании при сложном взаимодействии целей «Матрицы» в вопросах выручки, прибыльности, доли на рынке и долгосрочного роста.

Даже когда компании снабжают людей общим методом разрешения конфликта, сотрудникам все равно часто приходится заниматься перетягиванием одеяла в вопросе о конкурирующих приоритетах. Эту задачу можно выполнить гораздо проще и с меньшим количеством споров, если топ-менеджеры четко определяют критерии выбора. Очевидно, непросто ужать стратегии компании до четко определенных компромиссов, но попытаться стоит. К примеру, сотрудники отдела продаж, которым известно, что пять пунктов доли рынка важнее, чем подъем на 10 пунктов по шкале клиентского удовлетворения, гораздо лучше подготовлены к стратегическим уступкам в случае столкновения нужд и приоритетов разных сторон делового конфликта. И даже когда критерии не приводят к прямому ответу, инструкция как минимум может положить начало продуктивным диалогам, сосредоточив внимание на целях. Определение таких критериев также посылает ясный сигнал от менеджмента о том, что он считает конфликт неизбежным результатом управления сложным бизнесом.

В Blue Cross and Blue Shield of Florida стратегическое решение полагаться все больше и больше на партнерские союзы с другими организациями значительно повысило вероятность разногласий. За годы существования этой организации в ней привыкли развивать возможности внутри компании. Решения о том, создавать ли новые мощности, просто купить их или получить доступ к ним через партнерский союз, — естественные точки возникновения конфликтов среди внутренних групп. Медицинская страховая компания может попытаться минимизировать такой конфликт с помощью структурного решения, давая конкретной группе полномочия принятия решений в моменты сомнения, например, создавать ли внутри компании новую систему обработки заявок, сделать это вместе

Blue Cross and Blue Shield: создать, купить или вступить в союз?

Одни из наиболее эффективных способов, которые могут помочь менеджерам высшего звена разрешить конфликт между подразделениями, — это дать людям критерии для принятия компромиссов, когда потребности разных частей бизнеса не сходятся друг с другом. В компании Blue Cross and Blue Shield of Florida постоянно возникают конфликты из-за разных точек зрения на то, создавать ли новые возможности самим (к примеру, новую систему обработки заявок, как в гипотетическом примере выше), приобретать или получать к ним доступ через партнерство. В компании используется таблица (ее упрощенная версия показана далее), которая помогает сторонам проанализировать компромиссы, связанные с этими тремя вариантами. Помечая разные ячейки таблицы личным маркером, участники показывают свое отношение к конкретному варианту по нескольким критериям: к примеру, предполагаемая дата запуска новой мощности, доступность внутренних ресурсов, также как капитал или работники, необходимые для создания мощности, и требуемая степень интеграции с существующими продуктами и процессами. Формат таблицы позволяет легко сравнить критерии и компромиссы. Визуальное отображение «голосов» людей и последующая дискуссия помогают каждому увидеть, что их отличия часто происходят из таких факторов, как доступ к разным данным или разные приоритеты. По мере развораживания дискуссии — а также получения новой информации, приводящей к перемещению отметок, — они могут видеть, где соглашаются, а где и почему расходятся. В конечном итоге диалог, основанный на критериях, приводит к преобладанию отметок в одной из трех строк, означающему рабочий консенсус относительно решения.

Новая система обработки заявок

Время, требуемое для реализации	Организационный опыт	Доступность внутренних ресурсов	Изменчивость среды	Сложность решения	Доступность внешних ресурсов	Требуемая степень интеграции	Требуемый контроль
>12 месяцев ✓✓	Высокий ✗	Высокая ✗	Низкая ★	Низкая ✗✗	Низкая ✓	Высокая ★	Высокий ✗
<6 месяцев ★✗	Низкий ✗✗	От высокой до средней ✓ ✗★	Средняя ✗✓	Высокая ✓✓	Высокая ★✗	Средняя ✗✗	Средний ★✓
6-12 месяцев ✗	Средний ✓✓	От высокой до средней ✓	Высокая ✓✗	Средняя ✗	Средняя ✗	Низкая ✓	Низкий ✗✓

Создать

Купить

Вступить в союз

Участник 1 – ✓ Участник 2 – ✓ Участник 3 – ★ Участник 4 – ✗ Участник 5 – ✗

Метрики: Blue Cross and Blue Shield of Florida.

с партнером или же купить лицензию на существующую систему у третьей стороны. Вместо этого компания разработала набор критериев, помогающих различным группам внутри организации — например, группе корпоративного партнерства, ИТ и маркетинга — коллективно принимать такие решения.

Критерии представлены в виде электронной таблицы, которая помогает оценить существующие компромиссы — скажем, между быстротой запуска нового процесса и беспроблемностью его интеграции в уже существующие процессы, — когда нужно решить: создавать, покупать или получать партнерский доступ. Люди больше не дискутируют с каждым соседом по столу переговоров, защищая предпочтительные результаты. Вместо этого они сидят за столом и вместе применяют общий набор критериев компромисса к текущему решению. Итоговые результаты в виде «за» и «против» для каждого подхода приводят к более эффективному исполнению, независимо от того, чей путь выбран (упрощенная версия инструмента поиска компромиссов представлена во врезке «Blue Cross and Blue Shield: создать, купить или вступить в союз?»).

Использование эскалации конфликта как возможности для обучения

Менеджеры «Матрицы» проводят большую часть своего времени, играя в корпоративный вариант «горячей картошки». Даже те, кто недавно пришел в компанию, за несколько недель понимают: лучшее, что можно сделать с конфликтом между подразделениями, — это передать его вверх по цепочке управления. Непосредственные начальники предпринимают краткую попытку решить спор, но, так как они заняты, как правило, передают его выше, своему начальнику. Эти начальники делают то же самое, и в скором времени проблема оказывается в руках у менеджера высшего звена, который вынужден тратить много времени на улаживание разногласия. Ясно, что это не идеал — ведь менеджеры высшего звена на несколько ступенек удалены от источника разногласий и редко хорошо представляют ситуацию. Кроме того, чем больше они занимаются внутренними разборками, тем меньше времени у них остается на бизнес и тем сильнее они отрываются от той самой

IBM: тренинг по решению конфликтов

Менеджеры могут уменьшить эскалацию конфликта вверх по цепочке управления, помогая сотрудникам научиться разрешать споры самостоятельно. В IBM топ-менеджеры проходят тренинг по управлению конфликтами, и им предлагаются онлайн-ресурсы для помощи в обучении других. Один из инструментов в корпоративном интранете (отредактированная версия которого показана здесь) проводит менеджеров через различные типы бесед. Их можно вести со своими прямыми подчиненными, которые стараются разрешить спор с одной или несколькими группами в компании. Некоторые из этих групп, согласно замыслу, проконсультируются, чтобы выработать точку зрения, но не будут участвовать в переговорах по итоговому решению.

Если вы слышите от подчиненного, что...	Проблема может быть в...	Вы можете помочь подчиненному, сказав что-то вроде...
Каждый по-прежнему хочет сам принимать решения	Люди, с которыми имеет дело подчиненный, уверены, что, пока у них нет официального голоса в процессе принятия решений, их нужды и интересы не будут приниматься в расчет	Можно попробовать объяснить, зачем людям консультируют и как используется эта информация. Можно ли разбить это решение на ряд вопросов и назначить ответственных за решения по этим вопросам? Подумайте о разговоре с группой о стоимости вовлечения каждого в процесс принятия итогового решения
Если я предварительно проконсультируюсь с этим человеком, он может попытаться навязать мне свой ответ или заблокировать мои попытки двигаться вперед	Человек, которого вы обучаете, возможно, не учитывает риски, возникающие в случае отказа от консультации, — главным образом то, что любое решение, принятое без консультации, позже может быть сорвано	Как вы обращаетесь и кому-то за консультацией? Что вы говорите ему о цели своей просьбы? Какие вопросы вы задаете? Что вы скажете, если он сразу выложит решение и откажется обсуждать другие варианты? Существует ли способ управления риском того, что он будет блокировать все ваши другие попытки, кроме консультирования с ним? Если вы проконсультируетесь с ним сейчас, может ли это снизить риск того, что он будет пытаться помешать вам позже?

Если вы слышите от подчиненного, что...	Проблема может быть в...	Вы можете помочь подчиненному, сказав что-то вроде...
Я проконсультировался со всеми сторонами и разработал, по всем меркам, хороший план. Но люди, принимающие решения, не могут прийти к окончательному решению	В группу обсуждения были включены правильные люди, но процесс обсуждения окончательного решения не был определен	Каковы базовые правила принятия решений? Должны ли с ним согласиться все участники группы? Или только самые компетентные? Какие интересы стоят за целью достичь полного согласия? Существует ли другой процесс принятия решения, который учитывает эти интересы?

информации, которая нужна для решения свалившихся на них споров. В то же время сотрудники «Матрицы» лишаются возможности научиться решать конфликты, и им остается лишь проталкивать их вверх по цепочке управления.

История «Матрицы» может звучать экстремально, но мы едва ли сможем сосчитать количество компаний, где наблюдали подобное. И даже в наилучших ситуациях — к примеру, с единым для всей компании процессом управления конфликтами и хорошо понятными критериями компромиссов — по-прежнему сильна тяга к сваливанию споров на своих начальников. Менеджеры высшего звена вносят свой вклад, быстро разрешая представленные им проблемы. Это может быть самым быстрым и легким способом их решения, но также это подталкивает к передаче проблемы наверх при первых же трудностях. Менеджеры должны считать такие ситуации возможностью лучше отработать навык разрешения конфликтов (пример того, как менеджеры могут помочь сотрудникам улучшить эти навыки, приведен во врезке «IBM: тренинг по решению конфликтов»).

KLA-Tencor — крупный производитель полупроводникового оборудования. Директор по материалам каждого ее подразделения контролирует нескольких покупателей, приобретающих материалы и детали для машин, которыми занимается подразделение. При обсуждении общекорпоративного контракта с поставщиком

покупателю часто приходится работать с руководителем товарного направления, как и с покупателями из других подразделений, которые имеют дело с тем же поставщиком. Здесь часто возникает конфликт, к примеру, относительно условий поставок компонентов, необходимых двум или более подразделениям по контракту. В таких случаях руководитель товарного направления и директор подразделения по материалам подталкивают покупателя к учету потребностей разных подразделений и применению стандартов при оценке компромиссов. Цель в том, чтобы помочь покупателю увидеть решения, которые еще не были рассмотрены, и разрешить конфликт с покупателем из другого подразделения.

Изначально такой подход требовал от менеджеров больше времени, чем им требовалось для самостоятельного принятия решения. Но он окупался за счет уменьшения количества споров, которые приходилось решать менеджерам высшего звена, ускорения переговоров по контракту и улучшения условий контракта и для компании в целом, и для подразделений. К примеру, покупатели из трех товарных подразделений KLA-Tencor недавно столкнулись в борьбе за международный контракт с ключевым поставщиком. Дело было в компромиссе между двумя переменными: одна — уровень ответственности поставщика за материалы, необходимые для выполнения заказов, и вторая — свобода подразделений KLA-Tencor в изменении размеров заказов и времени их выполнения. Каждое подразделение требовало разного баланса этих двух факторов, и покупатели передали конфликт своим менеджерам с вопросом, следует ли им торговаться за каждый компромисс в контракте или выбрать что-то одно. После прояснения того, как бизнес-модель каждого подразделения формирует его предпочтения, — и использования этого понимания для совместного мозгового штурма альтернатив — покупатели и руководитель товарного направления пришли к творческому решению, которое устроило всех: они запросили пункт в контракте, позволяющий им гибко повышать и понижать объем заказа и время его выполнения с соответствующими изменениями в обязательствах поставщика в зависимости от изменения рыночных условий.

Стратегии управления конфликтом при эскалации

Имея общие методы решения конфликтов и критерии компромиссов, а также поддержку в виде систематического консультирования, люди могут лучше разрешать конфликты самостоятельно. Но некоторые сложные споры неизбежно потребуют решения руководства. Следовательно, менеджеры должны быть уверены, что при эскалации конфликт будет решен конструктивно и эффективно — и такими способами, которые формируют желательное поведение.

Введение и реализация требования совместной эскалации

Давайте еще раз рассмотрим ситуацию в «Матрице». В случае типичного конфликта три торговых представителя разных подразделений спорят о ценообразовании. Отчаявшись, один из них решает передать проблему своему начальнику, объясняя ситуацию в коротком сообщении на голосовую почту. Это сообщение — нечто большее, чем сухое уведомление о точках зрения других торговых представителей. Затем руководитель решает эту проблему, основываясь на своем знании ситуации. Сотрудник, вооружившись решением начальника, возвращается к коллегам и оглашает им вердикт, который оказывается просто более жесткой версией решения, выдвинутого им в самом начале. Но постойте! Остальные сотрудники тоже сходили к своим начальникам и вернулись с жесткими версиями своих решений. В этой точке каждый сотрудник застрял в том, что сейчас является «позицией моего начальника» о правильной схеме ценообразования. Проблема, которая и так была непростой, стала еще более неразрешимой.

Лучший способ избежать такого пагубного попадания в тупик — представить разногласия начальнику или начальникам всем вместе. Это уменьшит или вовсе уничтожит подозрения, сюрпризы и испорченные отношения между персоналом, обычно связанные с односторонней эскалацией. Также это гарантирует, что человек, принимающий окончательное решение, будет иметь доступ к широкому спектру точек зрения на конфликт, его причины и различные способы его возможного разрешения. Более того, компании, которые требуют от людей совместной ответственности за эскалацию

конфликта, часто наблюдают снижение количества проблем, проталкиваемых вверх по цепочке управления. Совместная эскалация помогает создать своего рода ответственность, которой не хватает людям, когда они знают, что могут представить свою точку зрения начальнику и обвинить остальных, если что-то пойдет не так.

Несколько лет назад, после объединения, которое привело к образованию гораздо более крупной и сложной организации, менеджеры высшего звена канадской телекоммуникационной компании Telus фактически утонули под ежедневным шквалом односторонних эскалаций. Простое определение того, кто с чем имеет дело и кому с кем следует поговорить, требовало огромного количества времени. Поэтому компания сделала совместную эскалацию центральной установкой нового протокола, подкрепленного отказом руководителей отвечать на одностороннюю эскалацию. Когда конфликт происходил между менеджерами разных подразделений, которые, к примеру, сомневались в распределении ресурсов, они должны были совместно описать проблему, то, что сделано для ее разрешения, и возможные варианты решения. Затем им предписывалось отправить совместное описание ситуации каждому из вышестоящих начальников и быть готовыми всем явиться для ответа на вопросы на встречу этих начальников по поводу решения. Во многих случаях требование систематического документирования конфликтов и попыток их разрешить — людей принуждали это делать — приводило к решению проблемы на месте, без отфутболивания наверх. За несколько недель этот процесс позволил решить сотни вопросов, ждавших своей очереди месяцами в новой объединенной организации.

Удостоверьтесь, что менеджеры решают переданные конфликты напрямую со своими коллегами

Вернемся к трем торговым представителям «Матрицы», каждый из которых передал спорную ситуацию с ценообразованием своему начальнику. Они встретились снова, оказавшись еще дальше от соглашения, чем до этого. И что же они сделали? Они отправили проблему *обратно* своим начальникам. Эти три босса, каждый из которых считал, что уже решил проблему, поняли, что проще

всего самим передать ее выше. Это экономит время и поставит конфликт перед менеджерами высшего звена с широкими взглядами, что вроде бы и требовалось для принятия решения. К сожалению, таким образом эти три начальника просто продлили конфликт торговых представителей, продвигавших искаженное видение ситуации и оставивших ее своим менеджерам для решения. В конце концов решение было принято в одностороннем порядке менеджером высшего звена, имевшим наиболее сильное влияние в организации. Такой результат дал начало волне возмущения, распространившейся обратно по цепочке. Людью овладело чувство «мы победим в следующий раз», а это гарантировало, что решить следующий конфликт будет гораздо сложнее.

Нет ничего необычного в том, что менеджеры в ответ на эскалацию со стороны своих подчиненных просто передают конфликты вверх по функциональной или организационной цепочке, пока они не дойдут до топ-менеджера, которому подчиняются все задействованные службы и подразделения. Помимо плохого примера для других в организации это может стать катастрофой для компании, которая должна действовать быстро. Чтобы избежать траты времени, менеджер где-то в цепочке может попытаться решить проблему самостоятельно, быстро и однозначно. Но у этого тоже есть своя цена. В сложной организации, где множество факторов влияют на разные части бизнеса, односторонние ответы на одностороннюю эскалацию — рецепт неэффективности, плохих решений и нездоровых чувств.

Решением этих проблем является обязательство менеджеров — закрепленное в официальной политике — в передаваемых конфликтах иметь дело только непосредственно с их сторонами. Конечно, поступающий так может чувствовать себя неловко, особенно если вопрос срочный. Но решение проблемы на раннем этапе в конечном итоге более эффективно, чем попытки разобраться с ней позже, после того как решение окажет негативное влияние на некоторые части бизнеса.

В 1990-х организация по продажам и поставке IBM начала все больше усложняться по мере реинтеграции ранее независимых подразделений и проведения реорганизации с целью предоставления

клиентам комплексных решений в виде пакетов продуктов и услуг. Топ-менеджеры быстро поняли, что руководители не противостоят эскалации конфликтов и что отношения между ними натянуты из-за того, что они не консультируются и не координируют действия в кросс-функциональных вопросах. Это привело к созданию форума под названием Market Growth Workshop — «Обучение рыночному росту» (название тщательно выбиралось, чтобы донести до всей компании, что разрешение конфликтов между подразделениями критично для удовлетворения нужд клиентов и, в свою очередь, для роста доли на рынке). На этой ежемесячной конференции встречались менеджеры, торговые представители и специалисты по передовым продуктам всей компании, чтобы обсудить и решить конфликты между подразделениями, препятствующие важным сделкам, — к примеру, трудность получения торговыми представителями технической поддержки со стороны перегруженных групп разработчиков.

Обучение рыночному росту не сразу стало успешным. В самом начале занятые менеджеры высшего звена отказывались тратить время на вещи, которые, надо признать, еще не были хорошо продуманы, и отправляли на встречи своих подчиненных, что еще больше затрудняло решение проблем. Поэтому компания разработала простой подготовительный формуляр, заставляющий людей документировать и анализировать споры до начала конференции. Менеджеры высшего звена, осознавая проблемы, к которым приводило их отсутствие, снова начали посещать встречи. Со временем, когда эти мероприятия помогли разрешить сложные конфликты и заключить значимые сделки, посетители начали рассматривать встречи как возможность поучаствовать в решении критически важных, широко освещаемых вопросов.

Сделайте процесс решения передаваемого конфликта прозрачным

Когда топ-менеджер «Матрицы» разрешил конфликт с торговыми представителями, сверху спустили указание к действию: составить предложение с конкретным набором продуктов и услуг по указанной цене. Единственное, что оставалось сделать, это дать наказ «собрать вместе команду продаж, разработать предложение и вернуться

к клиенту как можно быстрее». Проблему решили, по крайней мере в этот раз. Но торговые представители — до тех пор пока они не понимают, как со временем меняется процесс принятия решений, — остаются без четких ориентиров относительно того, как решать подобные вопросы в будущем. У них возникают справедливые вопросы: как было принято решение? На каких предположениях оно основано? Какие виды компромиссов использовались? Как мог измениться ход мысли, если бы ситуация была иной?

В большинстве компаний менеджеры, разрешив конфликт, объявляют о решении и двигаются дальше. Процесс принятия решения и логика, стоящая за ним, остаются за кадром. Для них самих нет большого смысла рассказывать обо всех подробностях размышлений насчет спорного вопроса, к тому же им не хватает времени на объяснение того, как они пришли к такому решению и какие факторы на него повлияли. И здесь упускается важная возможность. Откровенное обсуждение компромиссов, повлиявших на решения, может указать путь людям, которые в будущем попытаются разрешать конфликты сами, и поможет в корне пресечь спекуляции — кто выиграл, а кто проиграл, чьи менеджеры или подразделения сильнее, — плодящие недоверие, раздувающие споры за территорию или же затрудняющие сотрудничество по всей организации. В общем, открытая информация о разрешении конфликта повышает стремление и способность людей применять решения.

За последние два года «Обучение рыночному росту» IBM превратилось в более структурированный подход к управлению передаваемыми конфликтами под названием «Совместная командная проработка» (Cross-Team Workout). Созданный для того, чтобы сделать разрешение конфликтов более прозрачным, этот подход представляет собой еженедельные встречи людей из всех частей организации, которые работают вместе над вопросами продаж и обслуживания определенных клиентов. Эти вопросы, не решенные на местном уровне, передаются на аналогичные региональные мероприятия, которые посещают менеджеры из групп по продуктам, услугам, продажам и финансам. Посетители затем общаются и объясняют своим подчиненным итоги встречи. Вопросы, которые невозможно решить на региональном уровне, отправляются на проработку еще

более высокого уровня, куда приезжают топ-менеджеры из подразделений крупного географического региона, — например, Америки или Азиатско-Тихоокеанского региона, — а возглавляет их генеральный менеджер того региона, который представляет вопрос. На этот форум попадают самые сложные и стратегические задачи. Перекрывающееся посещение этих мероприятий — в которых менеджеры, возглавляющие один уровень встречи, посещают сессии уровнем выше, таким образом обозревая процесс принятия решений на данном этапе, — в дальнейшем улучшает прозрачность системы на разных уровнях компании. IBM, кроме того, официально оформила процесс прямого разрешения конфликтов между отделами продаж, продуктов и услуг для крупных клиентов, назначив управляющего директора по продажам и партнера по международным отношениям в отделе международных услуг IBM главнейшими авторитетами для решения передаваемых конфликтов. Открыто включая разрешение сложных конфликтов в должностные обязанности управляющего директора и партнера по международным отношениям, IBM уменьшила неопределенность и вместе с тем повысила прозрачность и эффективность разрешения конфликтов.

Включение обучения в конфликт

Шесть стратегий, которые мы обсудили, создают основу для эффективного управления разногласиями в организации. Она включает разрешение конфликтов в процесс принятия повседневных решений и, таким образом, уничтожает серьезный барьер для сотрудничества в организации. Но стратегии также намекают на то, что конфликт может быть чем-то большим, чем необходимым предшественником сотрудничества.

Вернемся ненадолго к «Матрице». Больше трех четвертей кросс-продаж компании вызывают споры о ценообразовании. Примерно половина сделок приводят к столкновениям за контроль над клиентом. Также существенное количество сделок приводит к разногласиям по поводу разработки клиентских решений, причем причина конфликта часто лежит в несовместимости систем показателей разных подразделений и сомнениях некоторых людей в качестве

решений. Но менеджеры настолько устали пытаться разрешить эти почти ежедневные споры, что не видят характерных признаков или источников конфликта. Интересно, что если бы они даже захотели выявить эти признаки, то в «Матрице» смогли бы мало что обнаружить. Причина в том, что торговые представители, которые регулярно слышат жалобы боссов на разногласия в организации, решают, что лучше они будут защищать начальников от раздоров.

Ситуацию в «Матрице» нельзя назвать необычной — большинство компаний видят конфликт как ненужную досадную неприятность — но эта точка зрения приводит к неудачам. Когда компания начинает рассматривать конфликт как ценный ресурс, которым можно управлять и пользоваться, она, скорее всего, увидит проблемы, о существовании которых менеджеры высшего звена даже не подозревали. Так как внутренние трения часто обусловлены неустраненной напряженностью внутри организации или между организацией и ее средой, подбор методов отслеживания конфликта и выявления его причин может привести к интересным новым взглядам на множество вопросов. В случае с «Матрицей» выделение времени на обобщение опыта отдельных продавцов, вовлеченных в непрекращающиеся споры, весьма вероятно, приведет к улучшению подхода к ценообразованию, созданию стимулов для торговых представителей и мониторингу процесса контроля качества в компании.

В Johnson & Johnson, организации с весьма децентрализованной структурой, конфликт считается положительным аспектом кросс-функционального сотрудничества. К примеру, маленькая внутренняя группа, в чьи обязанности входит содействие в поиске вариантов сотрудничества между независимо работающими компаниями J&J — особенно между ее сторонними подрядчиками, предлагающими услуги клинических исследований, — активно работает над извлечением уроков из конфликтов. Группа отслеживает и анализирует разногласия по различным вопросам: что отдавать на аутсорсинг, проводить ли перераспределение расходов среди поставщиков и как, а также в какие возможности поставщика инвестировать. В ней есть совет, состоящий из представителей различных работающих компаний, который регулярно собирается для обсуждения этих различий и исследования их стратегического

применения. В результате выявляются тренды клинических исследований, проводимых сторонними компаниями, и информация о них быстрее распространяется по J&J. Производственные компании получают пользу от информации о возможностях вывода производства за рубеж, технологиях и способах сотрудничества с поставщиками. А J&J, которая теперь может получить точное и глобальное видение своих поставщиков, способна лучше взаимодействовать с ними. Более того, компания получает больше выгоды от отношений с поставщиками — еще один пример того, как эффективное управление конфликтом в итоге может привести к плодотворному сотрудничеству.

Подход J&J необычен, но не уникален. Его преимущества являются доказательством того, что конфликт — часто рассматриваемый как неприятность, которую нужно по возможности избегать, — может иметь ценность для компании, умеющей им управлять.

Впервые опубликовано в выпуске за март 2005 года.

Разрушение мифов о Предприятии 2.0

Эндрю Макафи



ЭЛЕКТРОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО НАХОДИТСЯ НА ПИКЕ популярности в деловом мире. Компании во всех областях применяют социальные программные платформы, позволяющие сотрудникам работать с большей отдачей. Исследование, проведенное Forrester Research в мае 2009 года, показало, что почти 50% компаний в США используют различные виды социального программного обеспечения, а опрос, проведенный Prescient Digital Media в июле 2009 года, показал, что 47% респондентов используют электронные энциклопедии, 45% — блоги и 46% — внутренние форумы для обсуждений.

Основа этого тренда — Web 2.0, термин, придуманный в 2004 году для описания возможности интернета соединять всех, даже не обладающих техническими познаниями, и размещать информацию. Facebook, Twitter, YouTube и Wikipedia — самые известные примеры этого тренда, и они стали одними из популярнейших ресурсов сети. Три года назад я придумал термин «Предприятие 2.0», подчеркивающий тот факт, что умные компании используют технологии Web 2.0, как и лежащий в их основе подход к сотрудничеству и созданию контента.

Предприятие 2.0, которое я иногда называю П2.0, описывает то, как организация использует *эмерджентные социальные программные платформы*, или ЭСПП, для достижения своих целей (см. врезку «Что такое Предприятие 2.0»). Это определение подчеркивает самую поразительную черту новых технологий: они не навязывают предопределенную организацию рабочего процесса, роли и сферы ответственности или степени независимости окружающим людям, а позволяют им проявляться. И это кардинальный сдвиг. Большинство компаний используют приложения вроде ERP- и CRM-программы, которые создают кросс-функциональные бизнес-процессы и определяют — в деталях и довольно жестко, — кто в точности что делает и когда и кто должен принимать какое решение. П2.0, наоборот, требует от компаний обратного подхода: позволить людям создавать и улучшать контент на равных и без особых предварительных условий. Использование ЭСПП позволяет стратегиям и структурам обретать форму со временем.

У ЭСПП есть несколько преимуществ. Инструменты позволяют людям быстро найти информацию или руководство и уменьшить дублирование работы. Они открывают инновационные процессы большому количеству людей, что является преимуществом, так как, по словам Эрика Рэймонда, защитника ПО с открытым кодом, «чем больше глаз, тем меньше неполадок». Они заставляют коллективный интеллект и мудрость толпы давать точные ответы на сложные вопросы. Они позволяют людям строить, поддерживать и получать прибыль от больших социальных сетей. Они позволяют руководителям осуществить мечту о создании самой свежей библиотеки всего, что известно организации. В основе всех этих преимуществ лежит взаимодействие и сотрудничество, которые не определяются иерархией и относительно свободны от нее.

Однако П2.0 не приносит результатов или даже не начало применяться повсеместно. Многие компании отказываются сделать решительный шаг, так как возможные затруднения — злоупотребление блогами или кража информации, к примеру, — выглядят конкретными и неожиданными, в то время как преимущества кажутся туманными и далекими. Вдобавок к этому многие корпорации ушли от инициатив П2.0 по трем причинам. Первая — сомнения

Идея вкратце

Технологии Web 2.0 сегодня — основа социального взаимодействия в интернете. В 2006 году Эндрю Макафи из Центра цифрового бизнеса MIT придумал термин «Предприятие 2.0» для описания того, как организации используют эмерджентные социальные программные платформы, или ЭСПП, для достижения своих целей. Однако некоторые организации не получают многих преимуществ, связанных с сотрудничеством, которые может обеспечить внутренняя ЭСПП. Изучив успешные и неудачные попытки применения П2.0, Макафи относит большинство неудач на счет пяти ошибочных представлений. Первые два мифа возникают еще до запуска П2.0. Один из них состоит в том, что риски ЭСПП, особенно при ненадлежащем ее использовании, сильно перевешивают пользу. Макафи доказывает, что эти опасности редко возникают на практике. Другой миф, возникающий до начала пользования П2.0, — рентабельность инвестиций П2.0 должна исчисляться в денежном эквиваленте. Макафи показывает, что

Предприятие 2.0 может дать ценные преимущества в развитии персонала, а также организационного и информационного капитала без численного расчета рентабельности. Последние три мифа появляются вокруг П2.0 во время его применения. В одном утверждается, что, как только платформа для сотрудничества будет построена, туда тут же начнут стекаться люди. На самом же деле успех требует разнообразной поддержки сверху, в том числе активного участия опытных лидеров. Другой миф состоит в том, что основная ценность П2.0 в том, что оно помогает близким коллегам лучше работать вместе. На деле эта ценность относится больше к экспертным сетям, чем просто к внутреннему кругу пользователя. Важность этих масштабных межличностных связей также развенчивает последний миф о том, что о П2.0 нужно судить по информации, которую оно создает. Информация, безусловно, полезна, но величайшее преимущество П2.0 в том, что оно превращает потенциальные связи между людьми в реальные.

превалируют над ценностью этих инструментов сотрудничества даже при активном их использовании. Вторая — ЭСПП часто кажется ничем не примечательной поначалу. Страницы в корпоративной энциклопедии похожи на документы в папке, записи в блоге — на рассылку новостей, а личные страницы — на профили в Facebook. Третья причина — многие проекты просто так и не начинают работу. Сотрудники не бросаются дружно пользоваться новыми технологиями, а спонсоров раздражают электронные пустыни вместо

Что такое Предприятие 2.0

ПРЕДПРИЯТИЕ 2.0 — это использование организациями эмерджентных социальных программных платформ, или ЭСПП, для достижения своих целей. Вот список значений этих терминов.

- *Социальное ПО*, согласно его общей характеристике в «Википедии», позволяет людям встречаться, общаться или коллективно работать с помощью компьютерных средств связи, а также формировать онлайн-сообщества.
- *Платформы* — это цифровые среды, в которых вклад и взаимодействия видны каждому и сохраняются, пока пользователь не удалит их.
- *Эмерджентные* — это свойство программ «свободной формы», которое позволяет структурам и паттернам, присущим взаимодействию людей, становиться очевидными со временем.
- *Свободная форма ПО* означает, что оно обладает многими или всеми следующими характеристиками: его использование не обязательно, оно не предопределяет рабочие процессы, оно индифферентно к официальной иерархии, и оно принимает многие типы данных.

обещанных джунглей. На самом деле в 2008 году опрос McKinsey показал, что только 21% компаний полностью удовлетворены своими инициативами в области П2.0, а 22% — абсолютно не удовлетворены.

Я изучал проекты П2.0, как успешные, так и неудачные, с тех пор как компании всерьез взялись за эти технологии четыре года назад. Мое исследование показывает, что, несмотря на провалы, имелись и случаи поразительного успеха — успех был бы еще больше, если бы компании научились как следует использовать эти инструменты. Большинство инициатив проваливаются из-за пяти широко распространенных поверий — разумных взглядов, которых придерживаются люди, действующие из лучших побуждений, а вовсе не из-за козней каких-нибудь диверсантов. Тем не менее данные исследования и конкретные примеры показывают, что эти поверья неверны, они — мифы о Предприятии 2.0. Я опровергну их, начиная с тех двух, которые возникают еще до запуска П2.0, и заканчивая тремя, касающимися его работы.

Миф 1: риски P2.0 сильно перевешивают пользу

Когда генеральные директора впервые слышат о том, как работает Предприятие 2.0, многих из них начинает практически тошнить из-за того, что людям позволяют свободно пополнять контент платформы компании. Они высказывают одинаковый набор сомнений: а что, если кто-то выложит материалы с пропагандой ненависти или порнографию? Разве не может работник использовать форум, чтобы очернить компанию, вытащить наружу грязное белье или раскритиковать лидерский состав или стратегию? Разве не облегчают эти технологии утечку ценной информации из компании и продажу ее тому, кто больше заплатит? Если мы используем эти инструменты, как избежать нарушения договоренностей с партнерами о распространении информации? Что, если недоброжелатели воспользуются клиентоориентированными сайтами, чтобы обнародовать жалобы или оклеветать наши продукты и сервис? Несем ли мы ответственность в том случае, если кто-то даст некорректную информацию или плохой совет на форумах, размещенных на нашем ресурсе? Разве сотрудники не будут использовать социальное ПО для планирования социальных событий вместо того, чтобы заниматься работой?

Все эти риски существуют в теории, но редко на практике. За последние четыре года я спрашивал каждую компанию, с которой работал, о самых худших вещах, которые случались с их ЭСПП. Моя коллекция жутких историй почти пуста. Пока в ней лишь один эпизод, и мне стало любопытно, неужели компаниям не следует инвестировать в технологии P2.0. Одна из бесед, в которых я участвовал, была особенно показательной. В конце 2007 года, когда я обучал группу опытных топ-менеджеров по работе с персоналом, одна из них сказала, что лидеры в ее компании, нанимавшей много молодежи, обеспокоены тем, как сотрудники представляют свою организацию в интернете. Когда ее команда заглянула в Facebook, MySpace и другие сайты, обнаружилось, что почти всегда сотрудники говорили о компании приемлемым образом. Худшим, что обнаружила команда, была фотография с тренинга, где на доске проглядывались номера счетов. Получив предупреждение, сотрудник, разместивший ее, немедленно

извинился и убрал фото. В этом даже не было необходимости: выяснилось, что номера были выдуманными.

Четыре фактора, сложенные вместе, делают жуткие истории о П2.0 такими редкими. Первый: хотя анонимность в интернете предоставляется по умолчанию, во внутренних сетях компаний идентификация — это норма. Пользователи осмотрительны и вряд ли станут подставлять коллег. Если сотрудники ведут себя неподобающим образом, компании могут обнаружить их, проконсультировать, обучить и, если нужно, наказать. Второй: участники, как правило, имеют чувство сообщества и быстро реагируют, если видят, что кто-то нарушает нормы. Контрпродуктивные записи часто встречают шквал откликов с указанием на то, почему контент выходит за грань, с напоминанием негласных правил и предложением внести исправление. Третий: в дополнение к официальным лидерам организации лидеры сообществ формируют противовес. Они оказывают огромное влияние и формируют поведение коллег онлайн. Четвертый: интернет широко используется более десятилетия, поэтому большинство людей знают, как вести себя правильно в его контекстах.

Если корпорации не верят, что эти факторы обеспечивают существенную поддержку, они легко могут запустить процесс модерации, где руководители будут просматривать записи перед их появлением. Эта мера предосторожности обычна для клиентских сайтов, где спамеры и вандалы могут нанести серьезный ущерб, но также она используется и внутри компаний. Не забывайте, что электронные письма и текстовые сообщения невидимы для всех, кроме отправителя и получателя, а ЭСПП делает контент видимым и, таким образом, превращает всех работников в контролеров по соответствию нормам. Рискованность П2.0 — это миф, наоборот, она понижает риски компании.

Миф 2: рентабельность инвестиций в П2.0 должна исчисляться в денежном эквиваленте

Один аспект Предприятия 2.0, о котором меня спрашивают больше, чем о рисках, — это его экономическая модель. Инициативы использования П2.0 вроде ИТ-проектов кажутся сходными с другими

инвестиционными возможностями, где компания тратит деньги на приобретение активов (в данном случае серверов и CD с ПО). Но это лишь поверхностное видение: более глубокая цель компании состоит в развитии нематериальных активов — в частности, человеческого, организационного и информационного капитала.

Ценность нематериальных активов нельзя измерить безотносительно, как заметили некоторые эксперты, — она зависит от их способности помогать организации применить свою стратегию. «Нематериальные активы, такие как знания и технологии, редко оказывают прямое влияние на финансовые результаты в виде увеличения выручки, снижения затрат и повышения прибыли», — недвусмысленно утверждают профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и Дэвид Нортон в своей книге «Стратегические карты» (Strategy Maps). Таким образом, сложно привести пример проекта П2.0, приблизительно предположив денежную отдачу от инвестиций. Я никогда не встречал лидеров здоровых инициатив П2.0, которые бы жалели, что заранее не подсчитали рентабельность инвестиций, но многие из них отзывались о вычислении рентабельности инвестиций как о пустой трате времени и сил.

Компаниям, которые запускают Предприятие 2.0, следовало бы лучше сосредоточиться на трех элементах рентабельности инвестиций.

- **Ожидаемая стоимость и планируемое время.** Сейчас менеджеры знают, как произвести разбивку затрат на ИТ-проект. Также им следует оценить, сколько времени займет внедрение П2.0, разработать его этапы и распланировать основные из них.
- **Возможные выгоды.** Ожидаемые выгоды от П2.0 должны быть сформулированы, хотя описания могут быть не такими детальными, как для свойств ПО, и не такими грандиозными, как обещают продавцы ERP и CRM, вроде «трансформации организации» или «долгосрочных доверительных отношений с клиентами» (см. врезку «Выгоды Предприятия 2.0»).
- **Ожидаемая зона влияния.** Менеджеры должны определить географический и функциональный охват планируемых проектов П2.0.

Выгоды Предприятия 2.0

ВОТ ШЕСТЬ ВЫГОД, которые может получить компания, развертывая и используя эмергентную социальную программную платформу.

1. **Групповое редактирование** позволяет множеству людей коллективно работать над проектом, хранящимся в одном месте в виде документа, электронной таблицы, презентации или веб-сайта.
2. **Создание авторских материалов** – возможность создавать контент и публиковать его онлайн для широкой аудитории. В отличие от отправки электронных писем авторская работа – это публичный акт.
3. **Широкие возможности поиска** – размещение запросов на публичном форуме в надежде получить ответ. Люди рассказывают не о том, что они знают, а о том, что им неизвестно.
4. **Формирование и поддержка сети**. Социальные приложения позволяют людям оставаться в курсе действий близких и далеких контактов. Когда бы пользователь ни написал что-то новое, оно сразу становится доступно целой сети.
5. **Коллективный разум** – это использование технологий, таких как рынки предсказаний, для получения ответов и прогнозов от распределенной группы.
6. **Самоорганизация** – это способность пользователей строить сообщества и информационные ресурсы без явной координации со стороны какого-либо центрального органа. Это самое примечательное преимущество Предприятия 2.0 – и его проще всего наблюдать.

Эти три параметра обычно имеют существенный вес при выборе, когда руководителям приходится принимать решения о том, стоит ли инвестировать в проекты П2.0. У большинства не возникает особых затруднений с ответом на вопрос «Стоит ли тратить \$50 000 в следующие шесть месяцев на построение системы широкого поиска в компании?» Ответом является не показатель рентабельности инвестиций, но менеджеры тем не менее могут квалифицированно решить этот вопрос. Отступление от классической экономической модели не означает отказа от ясного мышления или планирования. Так или иначе, настало время заменить миф о необходимости расчета рентабельности инвестиций для П2.0 тем фактом, что материальные активы могут приносить нематериальные выгоды.

Миф 3: если мы это построим, они придут

Зная о популярности «Википедии», Facebook и Twitter, многие руководители предполагают, что социальные платформы их компании также привлекут массы людей. Они пользуются стратегией пассивного внедрения, включают несколько ЭСПП и официально уведомляют людей о существовании форумов. А затем ждут появления выгод — и искренне удивляются, когда ничего не происходит.

Популярные, подобно сообществам большой сети Web 2.0 вроде Facebook, они тем не менее привлекают лишь небольшой процент заинтересованных пользователей. Основная задача, с которой сталкиваются чемпионы П2.0, — привлечение большей доли целевой аудитории. Это трудно по двум причинам. Во-первых, люди заняты. Немногие работники умственного труда считают, что у них есть время взять на себя дополнительную обязанность, особенно если цели и ожидания беспредметны. Во-вторых, сотрудники не знают, как отнесутся топ-менеджеры к их участию в ЭСПП. Оценят ли руководители работников, которые в нее вкладываются, или же решат, что они не заинтересованы в «настоящей» работе? Если ответ неясен, разворачивается цепь неудачных событий. Лишь немногие начинают пользоваться новыми инструментами из любопытства или энтузиазма. Скоро они понимают, что говорят только друг с другом или, что еще хуже, сами с собой. Крики в пустоту быстро теряют свою привлекательность, поэтому прекращаются и они. И проект проваливается.

Чтобы избежать такого исхода, я рекомендую использовать программы четкого рассмотрения, поощрения и другие виды поддержки сверху проектов П2.0. Таким образом официальная организация может показать, что она ценит вклад своих сотрудников. Лидеры тоже должны пользоваться ЭСПП. Когда топ-менеджеры разрешают комментировать свои записи в блоге, а затем отвечают на комментарии или используют социальное ПО для создания профиля и связи с другими работниками организации, они демонстрируют свою веру в П2.0. Точно так же, когда компания узнает тех, кто отвечает на чужие вопросы, она подтверждает, что этот тип работы действителен и ценен. То, что П2.0 автоматически притягивает

людей, — это миф. Только тогда, когда люди узнают, что их слышат те, кто им важен, П2.0 обретет широкую популярность.

Миф 4: П2.0 создает ценность, в основном помогая близким коллегам работать вместе

Большинство компаний сейчас используют ЭСПП для поддержки тех, кто уже работает коллективно. Опрос Prescient Digital Media, упомянутый выше, например, показал, что самые популярные применения П2.0 — это сотрудничество персонала (77% респондентов) и управление знаниями (71%). Если это и есть цели, то типичный сценарий для организации — создание среды группового редактирования для всех подразделений (таких как лаборатории, рабочие группы, территориальные подразделения, клиентские команды), которым она нужна. В большинстве случаев это закрытые среды: никто за пределами определенной группы не может видеть или редактировать содержимое.

Однако у этого подхода есть недостатки. Рассмотрим типы межличностных связей типового работника умственного труда. Существует небольшая группа близких коллег, с которыми у него прочные профессиональные взаимоотношения. Также есть большое количество людей, с которыми у него слабые связи: коллеги, с которыми он периодически контактирует, и другие профессиональные знакомства. Дальше идет следующая, еще более широкая группа сотрудников, которые могли бы представлять для него ценность, если бы он только о них знал. Тогда он мог бы не изобретать велосипед в следующем проекте и избавиться от массы вопросов — ему бы рассказали о хорошем поставщике или консультанте, а также о решении сходных проблем и т. д. И, наконец, есть люди, которые не стали бы коллегами работника умственного труда, даже если бы у того были с ними связи.

Представьте мишень с четырьмя кругами вокруг центра — они представляют эти четыре вида связей. Когда проект П2.0 состоит из закрытых сред редактирования, он упускает преимущества, которые могут дать три внешних круга. Формирование сети часто происходит во втором круге. Авторская работа и широкий поиск

превращают потенциальные связи в реальные, и так они распространяются на людей из третьего круга. А коллективный интеллект работает во всех четырех кругах: даже незнакомцы могут взаимодействовать друг с другом на рынках предсказаний и создавать точные прогнозы. Короче говоря, преимущества технологий П2.0 проявляются во всех четырех кругах. То, что компании должны сосредоточиться на группах из ближайших коллег, — это миф. На самом деле Предприятие 2.0 ценно на каждом уровне межличностных связей.

Миф 5: судить о П2.0 нужно по той информации, которую оно создает

Обычно считается, что выгоду П2.0 можно оценить, взглянув на генерируемую им информацию. Популярные ресурсы Web 2.0 подкрепляют эту идею: «Википедия» — огромная коллекция статей, Flickr — картинок, а del.icio.us — ссылок. Все они представляют ценность для пользователей в основном потому, что в них имеется довольно обширная информация приемлемого качества. В таком случае выглядит логичным формирование мнения о социальных программных платформах организации по критериям разносторонности и полноты. Это не так уж несправедливо, но такое суждение неполно. Во-первых, ЭСПП часто отображает незаконченную работу, а не выверенные результаты. Страницы «Википедии» и записи в блогах выглядят незаконченными, потому что они фактически являются черновиками. Эти системы призваны отображать сырые идеи, а не обработанные. Людей нужно подтолкнуть к выражению первичной концепции, чтобы показать, над чем они собираются работать, чем интересуются и что знают. Во-вторых, контент указывает на людей. Несовершенная или неполная информация ценна, когда организации могут понять, кто ее разместил. Социальные связи зачастую являются реальным преимуществом П2.0.

Например, в 2008 году Дон Берке, один из проповедников ресурса Intellipedia американского разведывательного сообщества США, написал несколько вопросов от моего имени в своем внутреннем блоге. Первый был таким: «Позволяет ли вам Предприятие 2.0

делать что-то такое, что было для вас невозможно раньше? Другими словами, повлияли ли эти инструменты на вашу способность выполнять работу или более фундаментально изменили ее суть и то, как вы ее выполняете?» Большинство респондентов подчеркивали ценность способности платформы превращать потенциальные связи в реальные. Вот некоторые комментарии.

- **От аналитика Агентства военной разведки:** «Эти инструменты чрезвычайно улучшили мое взаимодействие с людьми, с которыми бы я иначе не встретился... Люди, до этого совершенно невидимые, теперь обрели голос».
- **От аналитика Агентства национальной безопасности:** «Раньше контакты с другими агентствами производились осторожно и только через официальные каналы. После почти двух лет с Intellipedia все изменилось. Ее использование стало частью моей работы, и у меня появились связи с разными аналитиками, не состоящими в разведывательном сообществе. Я не знаю всего, но я знаю, к кому пойти, если мне нужно что-то узнать».
- **От инженера Агентства национальной безопасности:** «Наконец появилось место, куда я могу обратиться за ответами, а не за данными. Используя эти данные и связи с теми, кто их предоставил, я могу найти людей, заинтересованных в том, чтобы помочь мне понять суть вопроса... Их готовность помочь вызывает у меня желание помогать им (и другим людям) в ответ».
- **От аналитика Центрального разведывательного управления:** «Первое, что приходит в голову, — это простота обмена идеями и коллективной работы с профессионалами разведки со всего мира... Я активно участвую в начальной стадии проекта, которого бы не было без этих инструментов».

Эти ответы не обязательно представляют точку зрения всего разведывательного сообщества, но могут ярко проиллюстрировать то, что Предприятие 2.0 позволяет людям находить новых коллег, превращая потенциальные связи в реальные. Новые связи являются результатом контента, размещенного на платформах, но их самих

Как умные компании используют Предприятие 2.0

РАБОТА ПРЕДПРИЯТИЯ 2.0 приносит впечатляющие результаты, как это видно на примерах ниже.

- Компания по производству офисных товаров VistePrint создала онлайн-энциклопедию, чтобы собрать информацию, о которой необходимо знать недавно нанятому инженеру. Из-за быстрого изменения этой базы знаний компания решила, что такой сборник на бумаге быстро устареет. За 18 месяцев энциклопедия разрослась до 11 000 страниц и 600 рубрик, полностью написанных работниками, а не сотрудниками отдела управления знаниями.
- Serena Software подталкивала своих сотрудников к созданию профилей в Facebook и других социальных сетях, чтобы они узнали друг о друге больше и начали взаимодействовать с внешними сторонами, такими как клиенты и потенциальные сотрудники. В итоге компания привлекла вдвое больше людей на свою ежегодную конференцию пользователей — и гораздо более подходящих кандидатов на открытые вакансии.
- Правительство США развернуло несколько ЭСПП в своих 16 разведывательных агентствах, включая ЦРУ, ФБР, Агентство национальной безопасности и Агентство военной разведки. Внутренний отчет показывает, что эти инструменты, в том числе блоги и онлайн-энциклопедия Intellipedia, «уже вносят свой вклад в практическую работу аналитиков и, кроме того, бросают вызов глубоко укоренившимся нормам контроля потока информации между отдельными людьми и внутри организаций».
- Игровая компания из США организовала внутренний рынок предсказаний для прогнозирования продаж новых продуктов. Отношение клиентов к новым названиям, как известно, трудно предугадать, но рынок оказался хорошим хрустальным шаром. Участвовавшие в рынке 1200 сотрудников коллективно сгенерировали прогноз, оказавшийся на 61% точнее изначального, полученного обычными средствами.

в нем не видно. То, что П2.0 генерирует только информацию, это миф. Она также помогает людям связаться.


Нельсон Мандела в своей автобиографии написал об уроке лидерства, который ему преподавал вождь южноафриканского племени: «Лидер... подобен пастуху. Он стоит за отарой, позволяя самым проворным уйти вперед, а остальным тянуться за ними, не осознавая,

что все это время ими незаметно руководят». Точно так же P2.0 открывает области, где люди являются специалистами, позволяя некоторым из них показывать дорогу, а остальным — следовать за ними, когда это совпадает с интересами компании. Деловые лидеры, свободные от предрассудков, используют эти технологии, чтобы незаметно руководить, других же сдерживают страхи, проистекающие из веры в мифы.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 2009 года.

Когда внутреннее сотрудничество вредит вашей компании

Мортен Хансен



ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ СЧИТАЮТ, ЧТО внутреннее сотрудничество — это хорошо для компании. Лидеры постоянно призывают сотрудников крушить изолированные подразделения, преодолевать границы и работать в кросс-функциональных командах. И, хотя подобные инициативы часто встречают сопротивление — ведь они возлагают дополнительную ответственность на людей, — потенциальные преимущества сотрудничества значительны: разработка инновационных продуктов совместно с другими подразделениями, повышение оборота с помощью кросс-продаж, передача лучших методов, снижающих затраты.

Но общепринятое мнение основывается на ложной предпосылке о том, что чем больше сотрудников сотрудничает, тем лучше для компании. На самом деле сотрудничество может запросто снизить результативность. Я видел, как это происходит, множество раз за 15 лет исследования этой области. Например, Мартин Хаас из Школы бизнеса Уортона и я изучили более 100 опытных команд по продажам в крупной компании, которая занимается консультированием в области информационных технологий. Соперничая с такими конкурентами, как

IBM и Accenture, она вела борьбу за контракты стоимостью \$50 млн или больше. Команды, составлявшие предложения, часто искали совета у других команд, которые имели глубокие познания, скажем, в технологиях, применяемых потенциальным клиентом. В процессе исследования мы пришли к неожиданному заключению в отношении этой, на первый взгляд, логичной практики: чем активнее сотрудничество (измеренное в часах помощи, которую получала команда), тем хуже результат (измеренный в успешно заключенных контрактах). В конечном счете мы определили, что опытные команды, как правило, учатся у своих коллег совсем не в той мере, в какой предполагалось. И какие бы знания они ни получали, оно часто перевешивается затраченным на обучение временем, которое иначе пошло бы на работу над предложением.

Проблема здесь не в сотрудничестве как таковом. Наш статистический анализ показал, что команды новичков на фирме действительно получали пользу от обмена идеями с коллегами. Проблема, скорее, в определении, когда это имеет смысл и, что важнее, когда не имеет. Очень часто бизнес-лидеры задаются вопросом: «Как заставить людей больше работать коллективно?» Это неправильный вопрос. Он должен звучать так: «Принесет или разрушит коллаборация ценность данного проекта?» На самом деле, чтобы хорошо работать коллективно, нужно знать, когда этого делать не следует.

В этой статье дан простой расчет для определения «хорошего» и «плохого» сотрудничества на основе концепции коллаборативной премии. Моя цель — удостовериться, что группы в вашей организации поощряются на совместную работу только в том случае, если результаты будут лучше, чем при независимой работе.

Что в сотрудничестве может пойти не так

В 1996 году правительство Великобритании выпустило предупреждение, что так называемое коровье бешенство может передаваться людям при употреблении говядины. Последующая паника и катастрофическое влияние на мировую индустрию производства говядины привели продовольственные компании всех видов к мысли о собственной устойчивости к непредвиденным рискам.

Идея вкратце

Вы продвигаете кросс-функциональное сотрудничество просто ради сотрудничества? Если так, то вы рискуете. Сотрудничество может принести грандиозную пользу (инновационные предложения, новые сделки). Но также оно может обернуться против вас, если затраты на него (включая отсрочки из-за битв за территорию) оказываются больше, чем вы предполагали.

Чтобы отличить хорошее сотрудничество от плохого, оцените три фактора.

- **Отдача:** «Какой денежный поток принесет это сотрудничество при эффективной реализации?»

- **Альтернативные издержки:** «Какой денежный поток мы упустим, инвестировав в этот проект и отказавшись от неколлеktивного?»
- **Стоимость сотрудничества:** «Какой денежный поток мы потеряем из-за проблем, связанных с кросс-функциональной работой?»

Превысит ли отдача сумму альтернативных издержек и стоимости сотрудничества? Если да, то запускайте коллективный проект.

Норвежская фирма по управлению рисками Det Norske Veritas, или DNV, казалось, занимает хорошее положение, чтобы воспользоваться этой деловой возможностью, помогая продовольственным компаниям улучшить безопасность продуктов. Основанная в 1864 году для проверки безопасности овец, с течением времени DNV расширилась и стала предоставлять услуги по управлению рисками, имея около 300 офисов в 100 странах.

Осенью 2002 года DNV начала разрабатывать услугу, в которой сочетались экспертные знания, ресурсы и клиентские базы двух подразделений фирмы: сертификации стандартов и консультаций по управлению рисками. В сертификационном подразделении за некоторое время до этого был создан отдел, который проверял производственные цепочки крупных продовольственных компаний. Консалтинговое подразделение также связывало свой потенциальный рост с продовольственной индустрией, где оно помогало компаниям уменьшить риски в цепочках снабжения и процессах производства.

Изначально перспективы совместной работы были многообещающими: при сотрудничестве двух бизнесов и кросс-маркетинге их услуг рост таких бизнесов с 2004 по 2008 год мог составить 200%

Идея на практике

Рассматривая возможность запуска коллаборативного проекта, менеджеры могут пасть жертвой трех распространенных ошибок. Понимая эти ошибки, вы получаете больше шансов их избежать.

Завышенная оценка отдачи

Многие компании рассчитывают на слишком большой экономический эффект сотрудничества. Нередко ожидаемые результаты так и не сбываются.

Пример. Поглощение Daimler корпорации Chrysler в 1998 году, которое обошлось в \$36 млрд, не принесло ожидаемой синергии двум производителям автомобилей. В 2007 году Daimler продала 80% Chrysler всего за \$1 млрд.

Игнорирование стоимости возможности

Руководители часто не могут учесть возможности, которые они упускают,

направляя все ресурсы на коллаборативный проект. Они не оценивают неколлаборативные виды деятельности, которые могут иметь больший потенциал.

Пример. Фирма DNV, предоставляющая услуги управления рисками, решила совместить экспертные знания, ресурсы и клиентские базы двух подразделений — стандартизации и сертификации и консультаций по управлению рисками. Цель? Кросс-продажи услуг, чтобы помочь продовольственным компаниям улучшить безопасность продуктов. DNV спрогнозировала, что выручка при сотрудничестве должна составить \$40 млн.

Но DNV не сравнила возможность в продовольственной индустрии, которая требовала сотрудничества двух подразделений, с возможностями других индустрий, для которых сотрудничество не требовалось. Одну возможность в сфере ИТ

в противовес 50% при раздельной работе. Чистый денежный поток, спрогнозированный на 2004–2008 годы, составлял \$40 млн (эти и другие финансовые показатели DNV изменены из соображений конфиденциальности).

Проект был запущен в 2003 году, и вела его кросс-функциональная команда, в чьи обязанности входили кросс-продажи двух видов услуг и развитие новых клиентских отношений с продовольственными компаниями. Но команда не смогла использовать то, что казалось блестящей возможностью. Выручка отдельного подразделения в тех регионах, где существующие подразделения были сильны, — Норвегия для услуг консультирования, например,

консалтинговое подразделение могло реализовать самостоятельно, а ее потенциал был больше, чем у возможности в продовольственной сфере. Но из-за того, что многие эксперты из этого подразделения были завязаны на продовольственную инициативу, прогресс в инициативе ИТ был ограничен. Стоимость упущенной выгоды составила \$25 млн.

Занижение стоимости сотрудничества

В большинстве компаний людям трудно привлечь к совместной работе в другом подразделении для большей эффективности по той причине, что:

- люди не хотят делиться ресурсами или клиентами;
- они не хотят брать дополнительную работу, если она не влечет за собой должного признания и не вознаграждается финансово;

- у них разные приоритеты: к примеру, одни посвящают инициативе все свое рабочее время, а другие нет.

Эти трения создают проблемы, которые в сочетании с альтернативной стоимостью растрачивают весь коллаборативный потенциал и превращаются в коллаборативный штраф.

Пример. В DNV конкуренция за клиентов между двумя подразделениями привела к трениям, которые в итоге лишили фирму 50% кросс-продажных предложений. При этом стоимость сотрудничества составила \$20 млн. Если прибавить к этому альтернативную стоимость — \$25 млн за неколлаборативную возможность в сфере ИТ, — то общая стоимость окажется равной \$45 млн — на \$5 млн больше, чем ожидаемый доход от продовольственного проекта в размере \$40 млн.

и Италия для сертификации, — продолжала расти, превышая прогнозы на 2004 год. Но два подразделения занимались чем-то вроде перекрестного опыления этих рынков. Более того, у команды никак не получалось как следует закрепиться в Великобритании и на других целевых рынках, что особенно разочаровывало при том, что сертификационная группа наладила хорошие отношения с британскими структурами, регулирующими продовольствие, в годы после вспышки коровьего бешенства.

Так как новый бизнес не принес желаемых результатов, консалтинговая группа, которая находилась под давлением руководства, требовавшего улучшить общие результаты в ближайшем будущем,

начала переключать внимание с продовольственной индустрии на другие сектора, ранее выбранные как возможности для роста, и ослаблять совместные усилия. Сертификационная группа продолжала считать продовольственную индустрию приоритетной, но выручка от совместной работы двух групп оказалась ниже прогнозируемой в 2005 году, и DNV отказалась от проекта, начатого с таким оптимизмом всего за два года до этого.

Знать, когда заниматься сотрудничеством (а когда нет)

Пример DNV едва ли уникален. Слишком уж часто планы, в которые входит сотрудничество разных частей организации, торжественно представляются лишь для того, чтобы впоследствии рухнуть или закончиться неудачей. Лучший способ избежать такого исхода — определить до запуска проекта, приведет ли он к *коллаборативной премии*.

Коллаборативная премия — это разница между прогнозируемой финансовой отдачей по проекту и двумя часто пренебрегаемыми факторами: альтернативной стоимостью и стоимостью сотрудничества. В простой форме:

$$\frac{\text{Прогноз} - \text{Альтернативные издержки} - \text{Стоимость сотрудничества}}{\text{Коллаборативная премия}}$$

Прогнозная отдача проекта — это денежный поток, который он, как ожидается, создаст. Альтернативные издержки — это денежный поток, который организация упускает, направляя время, энергию и ресурсы на коллаборативный проект вместо чего-то другого — особенно того, что не требует сотрудничества. Стоимость сотрудничества связана с задачами, которые касаются работы по разные стороны организационных границ — совместной работы подразделений, функциональных групп, офисов продаж, филиалов в разных странах, производственных площадок. Сотрудничество в компании обычно подразумевает большее количество командировок, координацию работы, а также споры о целях и обмене информацией. В результате

между сторонами могут начаться трения, которые часто приводят к значительным потерям: задержке выхода на рынок, превышению бюджета, снижению качества, ограничению экономии на затратах, упущенным сделкам, испорченным отношениям с клиентами.

Включение в этот анализ стоимости сотрудничества отличает его от обычного способа принятия решений «делать / не делать» для предлагаемых проектов. Очевидно, что эту стоимость нельзя определить точно, особенно если проект еще не начат. Тем не менее, немного поработав, вы можете прийти к хорошему приближению. С учетом времени, которое менеджеры уже потратили на оценку отдачи проекта, — и порой связанной с этим альтернативной стоимости — имеет смысл сделать дополнительный шаг, оценив стоимость сотрудничества, особенно потому, что она может определить судьбу проекта.

Если, выполнив это вычисление, вы не видите коллаборативной премии — или если вероятно образование коллаборативного штрафа, — проект не следует принимать. Конечно, такой вид анализа мог бы помочь DNV избежать многообещающей, но в результате дорогостоящей деловой авантюры.

Избегание сотрудничества, которое уничтожает стоимость

При расчете коллаборативной премии важно избежать некоторых распространенных ошибок.

Не стоит переоценивать финансовую отдачу

Из-за энтузиазма, связанного с сотрудничеством, или же природного оптимизма менеджеров многие компании слишком высоко оценивают стоимость сотрудничества. Особенно если работа команды кажется образцом сотрудничества — стороны свободно делятся ресурсами и кооперируются, разрешая разногласия, возникающие при появлении разных идей, — можно очень просто не заметить тот факт, что работа на самом деле создает небольшую стоимость для компании. Никогда не забывайте, что цель сотрудничества — не сотрудничество, а деловой результат, который был бы невозможен без нее.

Во многих известных примерах коллаборативная премия так и не появилась. Поглощение корпорации Chrysler в 1998 году обошлось Daimler в \$36 млрд и обещало синергию двум производителям автомобилей. Но продажа девятью годами позже 80% Chrysler всего за \$1 млрд представляет собой лишь самый очевидный и свежий пример. Преимущества сотрудничества зачастую переоцениваются в гораздо более обычных условиях. Вспомните, что в опытных торговых командах ИТ-консалтинговой фирмы, которую я изучал вместе с Мартином Хаасом, обмен знаниями осуществлялся в ходе подготовки к проектному предложению и никто всерьез не задумался, действительно ли он приносит пользу.

Не забывайте об альтернативной стоимости

Руководители, оценивающие любой предложенный бизнес-проект, должны учитывать возможности, которые будут упущены при вложении всех ресурсов в данный проект. Если проект требует сотрудничества, важно рассмотреть альтернативные варианты, где оно не требуется, с потенциально более высокой выручкой. Альтернативные издержки — это ожидаемый денежный поток от самого привлекательного проекта, который *не* запущен.

DNV не переоценила потенциальную финансовую отдачу своего продовольственного проекта, но совершенно не учла альтернативные издержки. «На высшем уровне не было консенсуса относительно того, интересно ли заниматься продовольствием и является ли это приоритетом, — говорит один из топ-менеджеров. — Мы не оценили продовольственную возможность относительно других сегментов индустрии». На самом деле продовольствие было лишь одним из нескольких секторов — куда входили информационные технологии, здравоохранение и правительство, — которые консалтинговое подразделение DNV определило в 2001 году как имеющие потенциал роста для его услуг управления рисками. Возможность в ИТ, которую консалтинговое подразделение могло реализовать самостоятельно, несомненно, имела больший потенциал. Подразделение делало успехи в 2004 году, запустив новый проект в этой сфере, но он был остановлен из-за нехватки квалифицированных консультантов, которые были заняты в продовольственном проекте.

Для реализации последнего консалтинговое подразделение вынуждено было пренебречь дополнительными возможностями, имевшимися в ИТ-сфере. Я оцениваю стоимость этих упущенных возможностей в \$25 млн.

Не стоит недооценивать стоимость сотрудничества

В большинстве компаний трудно заставить людей из разных подразделений эффективно работать вместе. Вопросы, касающиеся сфер влияния, такие как разделение ресурсов и клиентов, часто подавляют желание групп сотрудничать. Некоторых возмущает необходимость дополнительной работы, если они не получают при этом больше признания или финансовое вознаграждение. Даже когда сотрудничество приносит очевидную и немедленную пользу участникам (к примеру, пакет программного обеспечения одного подразделения решает проблему другого), смешивание работы двух подразделений, которые обычно функционируют независимо, создает препятствия.

Эти затраты, которые необходимо оценить до начала запуска совместного проекта разных подразделений, могут с трудом поддаваться идентификации и оценке. Они зависят от коллаборативной культуры организации. Хотя их можно уменьшить со временем в результате внедрения сотрудничества по всей компании, будет ошибкой их недооценивать.

В DNV при принятии решения о запуске продовольственного проекта менеджеры не заметили существенной стоимости сотрудничества, которую несла компания из-за своей неготовности к сотрудничеству. Недоверие между консалтинговым и сертификационным подразделениями росло по мере того, как они пытались — безуспешно, постоянно ругаясь, — создать общую базу клиентов. «Все члены команды старались защитить своих клиентов», — отмечает один из менеджеров сертификационного подразделения. По причине отказа делиться отношениями с клиентами команда была вынуждена существенно уменьшить свои ожидания относительно выручки от кросс-продаж.

Отдельные участники кросс-функциональной команды также металась между конфликтующими целями и стимулами. Только

Сотрудничество во время рецессии

ВНУТРЕННЕЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, ЧАСТО ПРИЗВАННОЕ стимулировать развитие нового продукта или повысить выручку, может казаться низкоприоритетным на фоне сокращения затрат с целью повышения прибыли. Это большая ошибка. Сотрудничество должно быть важнейшим элементом стратегии при рецессии, так как она позволяет получать прибыль, используя существующие активы, — делать больше, пользуясь тем, что уже имеется.

Wells Fargo вошел в рецессию 2002 году с завидным показателем кросс-продаж: 3,8 продукта в среднем на семью. В 2002 году банк увеличил эту цифру до поразительных 4,2, то есть продавал практически еще один дополнительный финансовый продукт каждому двум клиентам в середине рецессии, выжимая дополнительную прибыль из существующей клиентской базы.

Три вида сотрудничества особенно ценны в период рецессии.

Кросс-продажи

Последуйте примеру Wells Fargo и начните программы по продаже дополнительных продуктов существующим покупателям, которые приобретут у вас что-либо с большей вероятностью, чем не знакомые с вами люди. Это может повысить продажи и понизить затраты по сбыту, таким образом увеличивая прибыль от каждого покупателя.

Перенос лучших методов

Находите в компании подразделения, чрезвычайно эффективные в определенных вещах, к примеру офис продаж с самыми низкими затратами на персонал, и пусть остальные подразделения следуют их примеру. Это улучшит продуктивность и снизит затраты на сотрудника.

Совместные инновации

Находите способы комбинирования существующих технологий, продуктов и брендов для создания новых продуктов и брендов. Это дешевле, чем разрабатывать их с нуля и скорее приведет к успеху, потому что вы используете проверенную интеллектуальную собственность. Это повысит количество новых продуктов, ускорит их выход на рынок и снизит затраты на разработку.

один член команды посвящал проекту все свое рабочее время. Большинству людей нужно было добиваться собственных целей в своем подразделении, при этом работая над совместным проектом. Некоторые получали выговор от руководителей, если совместная работа

не приводила к максимальному увеличению выручки их подразделения.

Даже тем, кто видел преимущества проекта, тяжело давался баланс двух ролей. «У каждого из нас личный план, — говорил один менеджер сертификационной группы. — Было сложно отдать приоритет продовольственному проекту и отвлекать людей от их ежедневных обязанностей, чтобы делать совместную работу».

Хотя финансовая оценка стоимости сотрудничества сложна, я считаю, что примерная величина упущенного денежного потока в результате трений между двумя группами, срывающих в среднем одну из двух кросс-продаж, составляет около \$20 млн.

Если бы были известны вероятные альтернативные издержки и стоимость сотрудничества продовольственного проекта DNV, то он бы выглядел, определенно, не так привлекательно. На самом деле менеджеры увидели бы, что вместо коллаборативной премии проект, скорее всего, приведет к коллаборативному штрафу объемом примерно \$5 млн, который равен разнице между прогнозируемой отдачей \$40 млн и суммой альтернативных издержек в \$20 млн и стоимости сотрудничества в \$25 млн.

Как должно работать сотрудничество

Однако это не конец истории с DNV. Через несколько месяцев после того, как компания перестала заниматься продовольственной безопасностью, Хенрик Мадсен был назначен генеральным директором. Он своими глазами видел плохие коммерческие результаты, потраченные силы менеджеров и враждебность, порожденную этим проектом, во время проведения которого он был главой сертификационного подразделения. Но он также считал, что результативность все же можно улучшить с помощью сотрудничества в традиционно децентрализованной DNV.

Мадсен быстро реорганизовал фирму в четыре подразделения, ориентированные на рынок, и начал поиск возможностей для сотрудничества. Его комитет топ-менеджеров систематически оценивал все возможные пары подразделений и выявил несколько многообещающих возможностей для кросс-продаж. В процессе

анализа подразделения за подразделением также обнаружилось кое-что важное: пары, в которых не было реальных возможностей для сотрудничества, — наблюдение, которое предотвратит трату сил в будущем.

Организованный процесс привел комитет к оценке потенциальной финансовой отдачи от каждой возможности. Их приблизительная сумма составляла около 10% от общей выручки компании за это время. Расчет отдачи проекта помог комитету определить приоритеты и оценить альтернативные издержки, связанные с выбором одних в ущерб другим. На основе этих вычислений вместе с оценкой вероятной стоимости сотрудничества компания запустила цикл проектов.

В одном из них участвовало морское подразделение, которое занималось классификацией судов для компаний из индустрии морских перевозок, и ИТ-подразделение, которое специализировалось на услугах управления рисками в работе с информационными системами во многих отраслях. Так как корабли сегодня управляются с помощью сложных компьютерных систем, кто-то должен помогать судоходным компаниям управлять риском того, что эти системы откажут в открытом море. Это была отличная возможность продать ИТ-услуги клиентам морского подразделения — при условии эффективного сотрудничества между двумя подразделениями. Возможность уже приносила свои плоды: подразделению ИТ достался контракт на разработку информационных систем для огромного круизного лайнера, который строил давний клиент морского подразделения.

ИТ-подразделение также сотрудничало с энергетическим отделом компании, проводя совместные продажи нефтяным и буровым компаниям, — еще одна возможность, выявленная обзором комитета топ-менеджеров. В этом проекте услуги ИТ-подразделения улучшались экспертными знаниями энергетического подразделения о нефтегазовой индустрии — пакет, который большинство конкурентов предложить не может. Два подразделения делили выручку, что являлось поощрением для обоих.

Следуя за подобными возможностями, DNV смогла уменьшить стандартную стоимость сотрудничества в некоторых случаях. Энни

Комбеллс, исполнительный директор ИТ-подразделения, говорила о существовании очевидного рынка для услуг ее подразделения среди клиентов морского и энергетического подразделений. «Я беспокоилась, поймут ли эти подразделения то, что мы можем предложить, — говорит она, — но эти сомнения я оставила при себе». ИТ-группа назначила менеджера по развитию, который работал в DNV 12 лет, в том числе и в морском подразделении, и имел широкие личные связи внутри компании. Это сделало его надежным и знающим связующим звеном между морским подразделением и остальными, понижая вероятность конфликтов между ними и ИТ-подразделением.

Более того, ИТ-подразделение стало предпринимать осторожные попытки капитализировать возможности внутреннего сотрудничества. Хотя длительные отношения морской группы с круизной компанией предоставили возможность войти в группу информационных технологий, морская группа не хотела, чтобы ИТ по случайности поставило под удар эти ценные отношения. Поэтому ИТ-подразделение сразу предложило проект оценки рисков тех функций корабля, которые не являлись жизненно важными, в частности условий размещения: сеть Wi-Fi, игровые компьютеры и 5000 персональных компьютеров для гостей. Оно оценило каждую из этих систем и выявило 30 рисков. Этот успех привел к проекту, в который входили жизненно важные функции корабля, такие как системы управления энергоснабжением и определения местоположения.

Новая попытка DNV простимулировать сотрудничество подразделений пока не завершена, но тем не менее некоторые явные результаты уже достигнуты: доля продаж ИТ-подразделения, осуществленных в сотрудничестве между подразделениями, выросла почти с нуля до 5% в 2008 году и прогнозируется на уровне 10% в 2009-м и 30% в 2010-м.

Бизнес-лидеры, воспевающие преимущества совместной работы на благо организации, правы в том, что видят грандиозный потенциал сотрудничества. Но им стоит умерить восторг своих призывов с помощью анализа, описанного здесь. Он приносит необходимый

порядок в определении случаев, когда сотрудничество создает стоимость, а когда разрушает ее. Теоретически, когда организации станут хорошо справляться с сотрудничеством с помощью поощрений и сдвигов в корпоративной культуре, сопутствующие затраты упадут, а процент проектов, которые принесут прибыль, вырастет.

Хотя коллаборационный императив — отличительная черта сегодняшней деловой среды, задача состоит не во все более широком культивировании сотрудничества. Она, скорее, заключается в развитии правильного сотрудничества, с помощью которого можно достичь того, что невозможно при самостоятельной работе.

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2009 года.

Какой вид сотрудничества подходит для вас

Гэри Пизано, Роберто Верганти

В ЭПОХУ, КОГДА ПРЕКРАСНЫЕ идеи могут приходить из любого уголка мира, а стоимость доступа к ИТ резко снизилась, принято считать, что компаниям не стоит заниматься инновациями в одиночку. Хорошая новость в том, что количество потенциальных партнеров и способов сотрудничества с ними стало просто огромным. Плохая новость в том, что широкие возможности сделали извечную задачу выбора наилучшего варианта, стоящую перед менеджерами, гораздо труднее. Стоит ли открыться и разделить свою интеллектуальную собственность с сообществом? Стоит ли развивать коллаборативные взаимоотношения с тщательно выбранными партнерами? Стоит ли использовать «мудрость толпы»? Несмотря на ажиотаж вокруг открытых моделей сотрудничества, таких как краудсорсинг, не существует лучшего способа использовать силу сторонних людей. Разные типы сотрудничества включают в себя разные стратегические компромиссы. Компании, выбравшие неправильный тип, рискуют пасть в безжалостной гонке за развитием новых технологий, проектов, продуктов и услуг.

Очень часто фирмы вступают в отношения, не рассмотрев их структуры и организационных принципов — то, что мы называем *коллаборативной архитектурой*. Чтобы помочь менеджерам высшего звена принимать лучшие решения о типах сотрудничества, используемых в компании, мы разработали относительно простую форму. Результат 20 лет наших исследований и консультирования в этой области фокусируется на двух основных вопросах: «С учетом принятой стратегии насколько открытой или закрытой должна быть сеть коллабораторов в вашей фирме?» и «Кто будет решать, с какими проблемами должна работать сеть и какие решения применять?»

Социальные сети значительно различаются по открытости для участия любого, кто захочет присоединиться. В совершенно открытой сети, или краудсорсинге, принять участие может каждый (поставщик, клиент, разработчик, исследовательский институт, изобретатель, студент, любитель и даже конкурент). Спонсор делает проблему публичной и затем в основном занимается поиском поддержки неограниченного количества людей, решающих проблемы, которые могут внести вклад, если они считают, что могут предложить возможности и ресурсы. Программные проекты с открытым исходным кодом, такие как Linux, Apache и Mozilla, являются примером таких сетей. Закрытые сети, наоборот, похожи на частные клубы. Здесь вы решаете проблему с одной или несколькими сторонами, которые выбираете сами на основании предположения, что у них есть возможности и ресурсы, жизненно важные для искомых инноваций.

Социальные сети также фундаментально различаются по форме управления. В некоторых право определять, какие проблемы являются самыми важными, как их решать, в чем будет состоять приемлемое решение и какие решения будут применяться, полностью принадлежит одной фирме в сети, ее главной фигуре. Такие сети иерархичны. Другие же плоские: игроки в них — равноправные партнеры в процессе и разделяют право решения проблем.

Обсуждения коллаборативных инноваций и в академических журналах, и в популярных источниках информации часто связывают «открытость» только с «плоскостью», что неверно, — и даже

Идея вкратце

По мере увеличения количества инновационных партнеров и способов сотрудничества становится все сложнее решить, как лучше использовать возможности сторонних людей.

Чтобы выбрать правильный тип сотрудничества для своего бизнеса, Пизано и Верганги рекомендуют разобраться в четырех основных моделях сотрудничества. Эти модели различаются по двум параметрам: *открытость* (участвовать может каждый или только избранные игроки?) и *иерархия* (кто принимает ключевые решения: одна главная фигура или все игроки?).

- В *открытом иерархическом* варианте каждый может предложить идею, но определяет проблему и выбирает решение компания.
- В *открытом плоском* варианте все могут запрашивать и предлагать идеи и ни у кого из игроков нет права решать, что является подходящей инновацией, а что нет.

- В *закрытом иерархическом* варианте компания выбирает определенных участников и решает, какие идеи развивать.
- В *закрытом плоском* варианте приглашается определенная группа для предложения идей. Но участники делятся информацией и интеллектуальной собственностью, а также принимают критически важные решения вместе.

В каждом варианте есть компромиссы. К примеру, в открытых сетях (иерархических или плоских) генерируется множество идей, но отбор оказывается затратным. Что делать? Выбирайте варианты, которые лучше всего подходят к вашим возможностям. Например, если вы можете легко развивать идеи, но ни у кого из участников нет необходимых знаний чтобы оформить их в инновацию, выбирайте открытое, плоское сотрудничество.

предполагают, что открытые, плоские подходы всегда лучше. Однако такое представление глубоко ошибочно.

Как показано в таблице «Четыре способа сотрудничества», существуют четыре основные модели сотрудничества: закрытая иерархическая сеть (*круг элиты*), открытая иерархическая сеть (*инновационный супермаркет*), открытая и плоская сеть (*инновационное сообщество*) и закрытая и плоская сеть (*консорциум*).

Выясняя, какой вариант подходит лучше всего к данному инновационному проекту, фирме стоит рассмотреть компромиссы каждого из них, взвешивая преимущества варианта относительно встающих проблем и оценивая организационные возможности,

Идея на практике

Выбор своего варианта сотрудничества

Вариант	Преимущества	Проблемы	Когда использовать
Открытый	<ul style="list-style-type: none"> • Вы привлекаете широкий спектр возможных идей из сфер, находящихся вне вашей компетенции 	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор всех идей требует много времени и затрат. • Лучшие генераторы идей предпочитают закрытые сети, где их идеи воплотятся с большей вероятностью 	<ul style="list-style-type: none"> • Вы можете легко оценивать предложенные решения. • Вы не знаете, чего хотят пользователи
Закрытый	<ul style="list-style-type: none"> • Вы получаете лучшее решение из определенной области знаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Вы должны знать, как определить правильную область знаний, и выбрать нужные стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Вам нужно немного людей для решения проблемы. • Вы знаете правильную область знаний и стороны, которые нужно привлечь
Иерархический	<ul style="list-style-type: none"> • Главные фигуры контролируют направление и ценность инноваций 	<ul style="list-style-type: none"> • Правильное направление может быть неопределенным 	<ul style="list-style-type: none"> • У вас есть возможности и знания, чтобы определить проблему и оценить предлагаемые решения
Плоский	<ul style="list-style-type: none"> • Игроки разделяют стоимость, риски и технические проблемы инновации 	<ul style="list-style-type: none"> • Все стороны должны прийти к взаимовыгодному решению 	<ul style="list-style-type: none"> • Ни один игрок в сети не обладает необходимой широтой взглядов или возможностями, чтобы решить проблему инновации

структуру и ресурсы, необходимые для решения этих задач (см. врезку «Как выбрать лучший вариант сотрудничества»). Затем руководители должны выбрать вариант который лучше всего подходит к стратегии фирмы.

Примеры вариантов сотрудничества

Вариант	Пример
Открытый иерархический	На сайте InnoCentive.com компании-спонсоры размещают научные проблемы, являющиеся частичками их большой научно-исследовательской программы. Каждый может предложить идею решения. «Главные фигуры» понимают применимые технологии и клиентские нужды, а также могут координировать работу участников
Открытый плоский	В сообществе ПО с открытым исходным кодом Linux любой может принять участие, определить применимые инновации и использовать любой код, который считает полезным
Закрытый иерархический	Компания Alessi, которая занимается разработкой товаров для дома, привлекла к себе 200 независимых дизайнеров. Она решает, кому участвовать в ее сети, какие концепции развивать и какие продукты выпускать
Закрытый плоский	IBM пригласила нескольких избранных партнеров присоединиться к ее Альянсу совместной разработки микроэлектроники для разработки полупроводниковых технологий, таких как процессы производства памяти и чипов. У каждого участника есть право голоса в вопросе развития технологий

Выбор вашего коллаборативного подхода

Выберите вариант сотрудничества, который лучше всего подходит к вашим возможностям и стратегии.

Пример. В процессе разработки iPhone и его приложений Apple сначала использовала закрытые иерархические сети, где была возможность лучше контролировать влияние компонентов на впечатления пользователей. Но с выпуском iPhone Apple

поняла, что стратегия роста зависит от добавления приложений и функционала программ. Также она знала, что не сможет предвидеть все приложения, которые могут представлять ценность для пользователей, поэтому переключилась на открытую плоскую сеть: был выпущен инструментарий, позволяющий сторонним разработчикам создавать приложения для платформы iPhone OS и предоставлять их пользователям прямо через аппарат.

Открытая или закрытая сеть?

Стоимость поиска, обзора и отбора участников растет по мере того, как сеть становится больше, и может стать непомерно высокой. Поэтому понимание того, когда вам нужно много, а когда мало

Четыре пути сотрудничества

Есть два основных вопроса, которые руководители должны учитывать, решая, как строить сотрудничество по данному инновационному проекту. Членство в сети должно быть открытым или закрытым? И какой должна быть структура управления сетью для выбора проблем и решений: плоской или иерархической? В этой таблице представлены четыре основных варианта сотрудничества.

<p>Инновационный супермаркет</p> <p>Место, где компания объявляет проблему и любой может предложить решение, а компания выбирает те из них, которые подходят лучше всего.</p> <p><i>Пример:</i> сайт InnoCentive.com, где компании могут писать о научных проблемах</p>	<p>Инновационное сообщество</p> <p>Сеть, в которой любой может выдвинуть проблему, предложить решение и определить, какие решения использовать.</p> <p><i>Пример:</i> Linux — сообщество программного обеспечения с открытым исходным кодом</p>	<p>Участие</p> <p>Открытое</p>
<p>Элитный круг</p> <p>Определенная группа участников, выбранных компанией, которая также определяет проблему и выбирает решения.</p> <p><i>Пример:</i> специально набранная группа Alessi из 200 с небольшим экспертов по дизайну, которая занимается разработкой новых концепций продуктов для дома</p>	<p>Консорциум</p> <p>Частная группа участников, которые вместе отбирают проблемы, методы проведения работы и выбирают решения.</p> <p><i>Пример:</i> партнерство IBM с определенными компаниями для совместной разработки полупроводниковых технологий</p>	
<p>Управление</p>		
<p>Иерархическое</p>	<p>Плоское</p>	

людей для решения проблемы, является ключевым. Закрытые варианты, очевидно, в большинстве случаев оказываются гораздо меньше открытых.

При использовании закрытого варианта вы автоматически делаете две ставки: что вы определили область знаний, откуда придет

наилучшее решение вашей проблемы, и что вы можете выбрать правильных участников в этой области. Alessi, итальянская компания, известная постмодернистским дизайном своих товаров для дома, поставила на то, что архитектура в стиле постмодерн окажется плодотворным полем для зарождения интересных идей, и на то, что она сможет найти лучших людей в этой области для своей работы. Она пригласила 200 с небольшим участников из этой сферы для разработки дизайна продуктов. Если вы не знаете, где искать решения или кто является ключевыми игроками (и у вас нет возможности это узнать), то закрытый вариант вроде элитного круга Alessi — опасное попадание пальцем в небо.

Крупным преимуществом открытой сети является способность притягивать чрезвычайно большое число людей для решения проблем и, следовательно, внушительное количество идей. Вам не нужно ни определять наилучшую область знаний, ни искать подходящих экспертов в этой сфере. Это похоже на проведение открытой вечеринки: просто нужно всем рассказать, что у вас вечеринка, и правильно смотивировать людей — и (есть надежда) правильные люди появятся.

В случае открытого участия вам не нужно знать своих участников. Тот факт, что вы их не знаете, может быть особенно ценным. Интересные инновационные идеи могут исходить от таких людей или организаций, о которых вы сами никогда бы не подумали. В этом состоит концепция Threadless.com, крупного онлайн-продавца футболок, дизайн которых создается массами. Работая с супермаркетом инноваций, где 600 000 членов предлагают примерно 800 вариантов дизайна еженедельно, Threadless получает устойчивый поток необычных и уникальных идей (члены супермаркета и посетители сайта голосуют за варианты дизайна, но сотрудники Threadless принимают итоговое решение о том, что пустить в производство и как наградить его создателей).

Однако у открытых вариантов есть свои недостатки. Известно, что такой подход не так эффективен, как закрытый, в определении и привлечении лучших игроков. Это связано с тем, что по мере роста количества участников понижается вероятность того, что что-то конкретное решение будет выбрано (особенно это касается

неоднозначных проблем). Поэтому лучшие участники предпочитают закрытые отношения. Открытые варианты работают лучше всего, когда разница между идеальным и среднестатистическим решением невелика, а последствия того, что упускается гораздо лучшее решение от элитного игрока, малы.

Открытые варианты эффективны только при определенных условиях. Во-первых, должна быть возможность оценить предложенные решения с низкими затратами. Иногда процессы обзора удивительно дешевы и быстры (к примеру, можно легко оценить, работает ли конкретный модуль программного кода и содержит ли он ошибки). Тем не менее в других случаях единственный способ понять, стоит ли идея воплощения, — это дорогие и долгие эксперименты, поэтому вам захочется рассматривать меньше (но более удачных) идей. Единственный вариант в таком случае — привлечение к участию людей, решающих проблемы, которые, по вашему мнению, имеют наилучшие шансы подать хорошие идеи. То есть выбрать закрытый вариант.

Рассмотрим следующий простой, но страшноватый пример. Вы серьезно заболели и хотите найти лучшее возможное лекарство. Применяя открытый вариант, вы размещаете свою проблему в интернете, просите совета и получаете 50 идей, которые выглядят интересно. Но в тот же момент вы сталкиваетесь с двумя проблемами. Первую статистики называют проблемой выборки: действительно ли эти 50 идей — лучшие? Может быть, самые известные доктора так заняты своими пациентами, что не могут принимать участие в этих форумах, а отвечают только те врачи, у которых есть время (что, конечно, является плохим знаком). Вторая проблема в том, что вам нужно потратить много времени и ресурсов, чтобы оценить эти 50 идей (посещение докторов и т. д.). Хуже того, у вас может быть всего один шанс получить правильное лечение (вы действительно готовы «попробовать» больше одной операции?). Вот почему при решении медицинских проблем мы можем провести некоторое исследование, чтобы определить элитных специалистов, выбрать одного, а затем искать второе мнение еще у одного или двоих.

Alessi находится в той же ситуации. При огромном количестве дизайнеров она легко могла бы провести открытый конкурс

по оформлению, скажем, штопора на своем сайте. Так как фирма обладает весьма высоким авторитетом в мире дизайна, предложенный наверняка будет много. Однако это не постановка технической задачи, у которой может быть одно или два оптимальных решения, которые легко определить, таким образом позволяя участникам рассортировать многие из своих идей самостоятельно. Alessi ищет концепции, чья ценность основана на нематериальных свойствах, таких как эстетика, а также эмоциональное и символическое наполнение. Так как здесь не может быть четкого верного или неверного ответа, Alessi может получить тысячи предложений, создав огромную проблему оценки для компании. А поскольку стратегия компании — предлагать продукты со смелым дизайном, которые превосходят нужды рынка, ее предложения часто поначалу смущают покупателей. Поэтому она не может переложить бремя оценки на клиентов, спрашивая их, какой дизайн они бы предпочли, как делает Threadless. Вот почему Alessi должна быть уверена, что получит несколько хороших идей от относительно небольшого количества участников.

Другое требование открытых вариантов — это простота участия. Это реально, когда проблему можно разделить на множество маленьких, хорошо определенных частей, над которыми игроки могут работать самостоятельно за сравнительно небольшую плату. Человеку, создающему оформление футболки Threadless, не нужна сложная модная инфраструктура или знание того, как компания будет прясть нити или шить футболки. Модульная по своей сути структура открытого сообщества Linux позволяет разработчикам создавать код для новых возможностей, не касаясь остальных частей приложения, в котором более четырех миллионов строк кода. За последнее десятилетие такое сотрудничество значительно упростилось из-за появления информационных платформ, которые позволяют участникам вносить свой вклад, обмениваться работой и видеть решения других.

Конечно, не все проблемы можно разбить на маленькие кусочки. К примеру, разработка радикально новой концепции или архитектуры продукта — это целостная задача, которая должна восприниматься в своей полноте. В таких случаях должны применяться

закрытые варианты, предоставляющие среду для близкого взаимодействия участников. Вот что заставило IBM пригласить небольшое количество избранных партнеров (включая Siemens, Samsung, Freescale, Infineon и STMicroelectronics) присоединиться к Альянсу совместной разработки микроэлектроники для создания полупроводниковых технологий, таких как память, компоненты «кремниена-диэлектрике», а также для участия в процессе производства микросхем.

Плоское или иерархическое управление

Как говорилось выше, главное различие между иерархической и плоской формой управления в том, кто определяет проблему и выбирает решение. В иерархической форме это полномочие имеет особая организация, которая контролирует направления инновационных проектов и получает наибольшую выгоду от инновации. При плоской форме эти решения либо децентрализованы, либо принимаются совместно несколькими или всеми участниками. Преимущества здесь заключаются в способности разделить с другими затраты, риски и технические проблемы инноваций.

Иерархическое управление предпочтительно, когда организация имеет возможности и знания, необходимые для определения проблемы и оценки предложенных решений. Рассмотрим компании, которые размещают научные проблемы в инновационном супермаркете InnoCentive.com. Эти проблемы, как правило, являются частичками гораздо более крупных научно-исследовательских программ спонсоров. Эти главные фигуры имеют четкое представление о релевантных технологиях и рынках (клиентских нужд и функциональных требований), могут определить конфигурацию системы и скоординировать работу участников.

Плоские варианты работы, наоборот, хороши, когда ни у одной из организаций нет необходимой широты перспектив или возможностей. Взгляните еще раз на открытые программные проекты. Они часто разрабатывают очень конкретные модули кода для решения проблем, которые появляются у пользователей (ошибка в существующем разделе кода или необходимость в конкретном драйвере

оборудования). В этом случае пользователи лучше всего подходят для разработки и проверки решений, потому что они ближе всего к проблеме. Безусловно, они же обычно и находят ее первыми. Или возьмем консорциум IBM по микроэлектронике. Так как другие компании, занимающиеся полупроводниками, обладали критическими знаниями, опытом и ресурсами, необходимыми для разработки микропроцессоров, иерархическая структура не имела бы никакого смысла.

Плоские модели также применимы, когда все участники прямо заинтересованы в том, как будет решена конкретная проблема, и соглашаются участвовать только при наличии права голоса при принятии решений. К примеру, все члены консорциума IBM, формировавшегося годами, предполагают использование на своих фабриках и производственных линиях технологий, разработанных коллективно. По этой причине IBM и партнеры выбрали структуру управления, которая обеспечивала каждому сильную позицию в выборе технологии для разработки.

Построение системы поощрений — финансовых и нефинансовых, — привлекающей внешних участников, имеет ключевое значение в любом из четырех вариантов сотрудничества. Нефинансовые вознаграждения, такие как широкая известность на рынке труда, улучшение репутации среди коллег, психологическое удовлетворение от проявлений сильного интереса и возможность использовать решения в собственном бизнесе, могут заменить или дополнить финансовое вознаграждение. Не существует жестких правил относительно того, какие виды поощрений лучше для определенных форм сотрудничества. Хотя люди часто ассоциируют психологическое удовлетворение с инновационными сообществами, оно также может быть хорошей наградой и в других вариантах. К примеру, Alessi не только делится с узким кругом дизайнеров роялти от продаж, но и включает их имена в маркетинговые кампании продуктов, а также предоставляет им высокую степень свободы в процессе работы.

Вопрос стратегии

Выбор варианта сотрудничества касается не только понимания компромиссов. Фирма должна учитывать стратегию создания

и получения стоимости. И по мере развития стратегии может меняться и вариант сотрудничества.

Рассмотрим подход, использованный Apple при разработке программного обеспечения для iPhone, и то, как он изменился со временем. Ключевой частью бизнес-стратегии Apple (что относится ко всем продуктам) являлось единообразие систем. Безусловно, одно из достоинств (и, таким образом, отличительных черт) продукции Apple — это то, что все — аппаратная часть, программное обеспечение и периферические устройства — кажется, работает вместе так незаметно. Исторически это поддерживало ориентацию Apple на закрытые варианты, где она могла лучше контролировать компоненты, определяющие впечатления пользователей. Компания также применяла такой подход при разработке первых поколений iPhone и полагалась на элитные круги в разработке первых приложений для него.

Однако при выпуске iPhone Apple столкнулась с проблемой добавления функций в программы и приложения, которые подпитывали рост. В нашей статье можно увидеть различные варианты, которые были у Apple. Она могла определить полезные с ее точки зрения приложения (к примеру, способ синхронизации iPhone с различными мобильными банковскими системами) и затем привлечь лучших разработчиков программ для их развития (снова вариант элитного круга). Она могла разделить разработку конкретных приложений на части и затем пойти на рынок вроде TopCoder.com и подключиться к ордам программных разработчиков, которые бы писали код для каждого кусочка (вариант инновационного супермаркета). Она могла выпустить пакет разработчика для программистов со стороны и позволить им определять и создавать приложения, которые были бы полезны (вариант инновационного сообщества). Или же Apple могла работать совместно с другой фирмой вроде Intuit над созданием программного обеспечения для мобильного банкинга (вариант консорциума). При каждом из этих вариантов, безусловно, были бы созданы новые приложения, но они бы оказали совершенно разное влияние на платформу iPhone.

Чтобы придерживаться варианта элитного круга, Apple нужна была уверенность в том, что ей известно, какие приложения захотят

клиенты, и что она сможет определить лучших партнеров для их создания. При огромном разнообразии потенциальных приложений Apple поняла, что не может самостоятельно или с малой группой участников спрогнозировать все приложения, которые покажутся обладателям iPhone ценными или просто забавными. Поэтому она решила позволить цвести тысяче цветов, а рынку самому решить, какие приложения выбрать. Эта логика исключила элитный круг, консорциум и инновационный супермаркет. Соответственно, Apple в марте 2008 года выпустила инструментарий, позволяющий сообществу сторонних разработчиков создавать приложения на базе платформы iPhone OS и предлагать их пользователям прямо через iPhone (если приложение было платным, разработчики оставляли себе 70% выручки, а Apple получала 30%).

Выход на рынок мобильных телефонов на базе Android — операционной системы Google — мог подтолкнуть Apple к принятию стратегии двустороннего сотрудничества. Так как Android — система с открытым кодом, она могла привлечь еще большее сообщество разработчиков, чем iPhone. Поэтому Apple могла бы решить дополнить приложения, разработанные третьей стороной, собственными функциями оборудования, придуманными ее сотрудниками и созданными при участии элитных кругов производителей оборудования. Это иллюстрирует другой важный пункт: для поддержки своей стратегии компании могут использовать комбинацию вариантов сотрудничества.

Успешное использование IBM и инновационного сообщества, и консорциума для поддержания стратегии компьютерного бизнеса по производству серверов и персональных компьютеров — превосходный реальный пример. Стратегия IBM состоит в конкуренции на базе дифференциации оборудования и услуг. С этой целью компания старается сделать операционные системы общедоступными, приняв Linux и активно участвуя в сообществах по разработке открытого кода — она один из первых крупных производителей компьютеров, который так поступил. Но, чтобы продолжить выделяться своим оборудованием, IBM нужно оставаться на переднем крае технологий микропроцессоров. При росте масштабов, необходимых для того, чтобы не отставать от Intel, IBM

вошла в ее консорциум полупроводниковых компаний, которые разделяют стоимость разработки. Эта комбинация инновационных подходов позволила IBM получить долю на активно конкурирующем и динамичном рынке.

Как показывает пример IBM, ключевой компонент стратегии — это применение уникальных ресурсов и возможностей фирмы. В выборе одного или нескольких вариантов сотрудничества топ-менеджеры должны задаться вопросами: ценность какого уникального ресурса или возможности мы стараемся повысить? И какой способ лучше всего для этого подходит?

Сама по себе способность фирмы к сотрудничеству может быть использована для получения прибыли. Например, InnoCentive.com — это ответвление инновационного супермаркета, разработанного Эли Лилли для внутреннего применения. Alessi сейчас использует выгоду от своих связей с более чем 200 дизайнерами, помогая компаниям из других сфер с дизайном продукта. Alessi помогает им найти дизайнеров (обычно в ее сети), которые лучше всего подойдут для конкретного проекта, а в ответ получает роялти с продаж итогового продукта, сейчас составляющие около 30% ее выручки.

Новый источник преимуществ

Как и любая стратегическая переменная, коллаборативный подход к инновациям предлагает спектр вариантов для выбора и сложных компромиссов. Как показывают примеры в данной статье, каждый подход может быть чрезвычайно эффективным в правильных условиях. Топ-менеджеры должны осторожно относиться к идее превосходства одного типа сотрудничества над другими. Открытый не всегда лучше закрытого, а плоский — не всегда лучше иерархического.

Развитие эффективного подхода к сотрудничеству начинается с четкого понимания стратегии компании. Какие деловые проблемы вы хотите решить с помощью инноваций? Пытаетесь ли вы (подобно Alessi) создать особый продукт, разрушающий границы? Пытаетесь ли вы (как IBM) не отставать от крупных конкурентов (таких как Intel и Taiwan Semiconductor) в стремительной гонке

технологий? Или же вы (как Apple сегодня) собираетесь широко распространить приложения для вашего продукта?

Компании также должны задаться вопросом, какие уникальные возможности они приносят в процесс сотрудничества. Фирмы с крепкими связями, например в космической отрасли, находятся в гораздо лучшем положении для применения варианта элитного круга, чем новичок.

Таким образом, неудивительно, что различия в стратегии и возможностях могут привести к различным типам социальных сетей, конкурирующих друг с другом в одной и той же индустрии. По этой причине задачи руководителей в инновационной сфере расширились и стали действительно стратегическими. Это теперь вопрос не только привлечения в фирму самых талантливых и креативных людей или создания правильной внутренней среды для инноваций. Новые лидеры инновационной сферы должны быть теми, кто может понять, как разрабатывать социальные сети и как использовать их потенциал.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2008 года.

Об авторах

Джон Абель — соучредитель Boston Scientific в 1979 году. Вышел в отставку в мае 2011 года и сейчас занимает должность почетного директора.

Пол Адлер — профессор менеджмента и организации в Школе бизнеса Маршалла при Южно-Калифорнийском университете.

Дуглас Арчибальд — директор организации Whole Education.

Ричард Бояцис — профессор на кафедрах организационного поведения, психологии и когнитивистики Университета Западного резервного района.

Джефф Вайсс — профессор Военной академии в Уэст-Пойнт и партнер в Vantage Partners, консалтинговой организации, специализирующейся на вопросах корпоративных переговоров и управления взаимоотношениями.

Роберто Верганти — профессор инновационного менеджмента в Миланском техническом университете, Италия.

Дэниел Гоулман — сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях при Университете Ратджерса.

Ранджей Гулати — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса.

Эрминия Ибарра — профессор организационного поведения и заведующий кафедрой лидерства и обучения в INSEAD.

Гэри Пизано — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса.

Лоренс Прусак — независимый консультант, читающий курс по стратегии в области информации и знаний в Колумбийском университете.

Эндрю Макафи — главный научный сотрудник Центра цифрового бизнеса Массачусетского технологического института.

Ричард Макдермотт — президент McDermott Consulting и приглашенный лектор в Школе бизнеса Хенли.

Мортен Хансен — профессор менеджмента в Калифорнийском университете, Беркли, в Школе информации и в INSEAD.

Чарльз Хекшер — профессор Школы менеджмента и трудовых отношений при Университете Ратджерса и директор Центра организационного обучения и трансформации.

Джонатан Хьюз — партнер в Vantage Partners.

Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

Сотрудничество

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректоры *Н. Витько, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 29.05.2018. Формат 60 × 90 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 11,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Издательская группа «Альпина»



Услуги для бизнеса

Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

Оптовая продажа книг

- Гибкие цены при оптовой закупке

Издательские услуги:

+7 (915) 282 63 27, email: creative@alpina.ru

Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: corp@alpina.ru

Оптовая продажа книг:

+7 (495) 980 53 54, email: zakaz@alpinabook.ru

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Для заметок