

Четыре барьера коллаборации

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

До этого Михдхара преследовало ЦРУ. Следы вели в малайзийский Куала-Лумпур². В январе 2000 г. агенты ЦРУ узнали, что там должна состояться встреча «Аль-Каиды», и Михдхар находился в квартире со своим знакомым. Но встреча была отменена, и Михдхар со своими компаньонами, включая Навафа Хазми, другого угонщика рейса 77, отправились в Бангкок — слишком быстро, чтобы власти успели отследить их.

К тому времени как поднялась тревога, беглецы уже скрылись на улицах Бангкока³. Американским властям в Бангкоке пришлось доложить, что следы затерялись. Они занесли Михдхара в местный розыскной список, но почему-то не оповестили иммиграционные службы США или ФБР. Пятнадцатого января Михдхар и Хазми улетели в Лос-Анджелес по американской визе, но никто не знал об их прибытии.

[67]

Они арендовали квартиру в Сан-Диего, открыли счет в банке под собственными именами, начали учить английский и записались на курсы летного дела. Затем в июне 2000 г. Михдхар совершил тактическую ошибку, покинув Калифорнию и отправившись в Йемен, чтобы вернуться только 4 июля 2001 г., за два месяца до катастрофы 11 сентября⁴. Это могло подорвать весь план 9/11: он рисковал быть обнаруженным, поскольку ему нужно было снова запрашивать американскую визу в июне 2001 г. Но так как никто не занес его ни в какой розыскной список, кроме местного списка в Бангкоке, его никто не обнаружил.

В середине мая 2001 г. следы снова были найдены в Куала-Лумпуре. Сотрудник американского офиса ЦРУ (назовем его Джон) начал изучать старые отчеты и попросил коллегу (допустим, Мэри) взглянуть на них⁵. Вскоре они обнаружили старую информацию, включая данные о пребывании Михдхара в Куала-Лумпуре (а также о том, что он связан с «Аль-Каидой») и наличии у него американской визы. 24 августа 2001 г. Мэри и Джейн наконец-то внесли Михдхара в розыскной список Государственного департамента США. Но было уже слишком поздно, поскольку Михдхар прибыл в страну 4 июля. Когда рассерженный агент, расследовавший дело об атаке на эсминец «Коул», узнал об этом, он хотел немедленно поймать Михдхара. Вместо этого Джейн запустила медленно движущийся поиск.

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

[68]

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

Когда сообщение Уильямса было получено центральным офисом ФБР, два руководителя среднего звена изучили его, но не стали распространять⁷. Они не отправили его высшему руководству ФБР и не поделились с другими подразделениями ФБР или ЦРУ. Уильямс отправил письмо в главное управление ФБР в Нью-Йорке, но сотрудники управления также не распространили его. Таким образом, очень мало людей получило предупреждение об опасности.

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

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

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

террористов-захватчиков и пилотом-самоубийцей. Муссауи получал помощь от человека по имени Рамзи бин аль-Шибх, действовавшего за рубежом и оказывавшего помощь другим террористам в США, включая Атта⁹.

[69]

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

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

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

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

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

[70]

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

Враг коллаборации: современный менеджмент

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

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

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

[71]

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

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

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

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

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

Обычно четыре барьера препятствуют взаимодействию. Чтобы измерить их действие в компаниях, я использовал исследование 107 европейских и американских компаний, о которых говорил в главе 2¹⁷. Я разработал методику оценки и попросил менеджеров определить масштабы барьеров в их компаниях (вы можете попробовать использовать эту методику, приведенную дальше в главе, и сравнить результаты с примером). Хотя это и субъективные данные, они говорят о наличии всех четырех барьеров, несмотря на то, что в компаниях действовали разные барьеры. Это означает, что лидерам в первую очередь нужно определить, с каким конкретным барьером они столкнулись.

1. Барьер «изобретено не здесь»

В конце 1990-х руководители европейского подразделения Hewlett-Packard создали систему внутреннего бенчмаркинга. Система позволяла сравнить время, затрачиваемое на отправку электронных заказов в фабрики в разных странах¹⁸. Идея в том, чтобы дать менеджерам возможность найти слабые места и перенять ценный опыт.

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

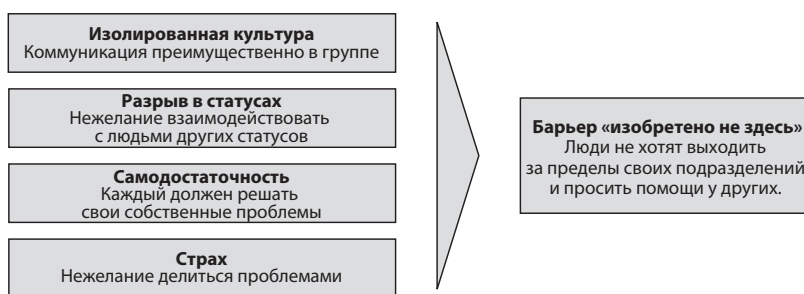
Данный пример наглядно иллюстрирует барьер «изобретено не здесь», который возникает, когда люди не желают выходить

за пределы своих подразделений, получать новую информацию и взаимодействовать.

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

[73]

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



Изолированная культура

Работающие совместно люди могут создавать изолированную культуру. Так как они взаимодействуют лишь друг с другом, они ограничивают приток новых идей и только подкрепляют собственные убеждения¹⁹.

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

В моем исследовании 120 отделов разработки ИР времен 1990-х я обнаружил несколько отделов, столкнувшихся с этой проблемой²⁰. Сотрудники общались только внутри собственных отделов. Спустя время между членами изолированной группы возникли неформальные отношения. В результате они

[74] предпочитали искать решения возникающих проблем внутри своей группы. Производительность из-за этого только снижалась²¹.

Разрыв в статусах

Если некто думает, будто его статус выше, чем у остальных, он не будет стремиться к сотрудничеству с «менее достойными». В Morgan Stanley примерно в 1998 г. сотрудники отдела инвестиционного банкинга — банкиры, многие из которых окончили топовые университеты, — смотрели свысока на сотрудников «с улицы» из недавно приобретенной брокерской компании Dean Witter²². После слияния трейдерам от обеих сторон пришлось работать совместно. Трейдеры Morgan Stanley не скрывали пренебрежения. Согласно статье Fortune, «один из трейдеров Morgan Stanley описывал ситуацию как появление в его жизни “ребят в дешевых костюмах по имени Винни”»²³. Миры Morgan Stanley и Dean Witter были в высшей степени несхожими, и статусный разрыв мешал сотрудникам эффективно взаимодействовать.

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

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

Самодостаточность

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

[75]

Боязнь показать недостатки

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

Сыграл ли роль барьер «изобретено не здесь» в поражении американских спецслужб в отношении событий 11 сентября? Хотя это и не самый серьезный фактор, он все же имел значение²⁶. Некоторые агентства владели большим объемом информации, но мало кто из специалистов обратился за ней. Некоторые пусть и делали попытки — как тот рассерженный агент ФБР, требовавший информацию от Джейн, — однако отчет 9/11 выявил, что нормой было не обращаться за помощью. Например, информация, которую можно было использовать для идентификации угонщика Хазми, существовала, но не распространялась.

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

обращались к другим федеральным агентствам с потенциально ценной информацией за помощью в поисках²⁸.

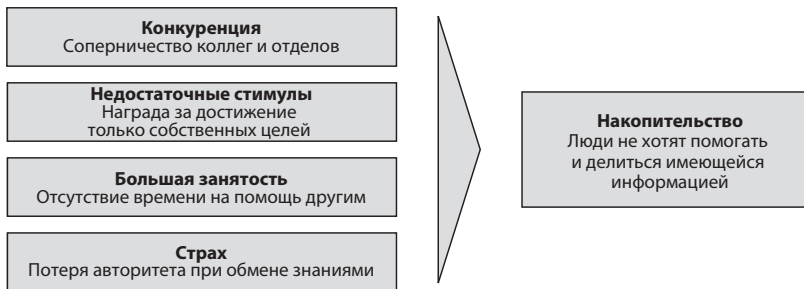
[76]

2. Барьер накопительства

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

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

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



Конкуренция

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

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

По их мнению, целых 30% взаимоотношений между отделами можно было назвать конкурентными. Почему? Между менеджерами различных подразделений часто возникали споры о том, кто должен был разрабатывать определенные продукты. Они боролись за одну и ту же возможность, что способствовало проявлению накопительства в их поведении. Когда подходило время одному подразделению передавать технологии другому, инженеры, предоставлявшие технологию, умышленно тормозили процесс. Они неохотно помогали, если видели конкурентные взаимоотношения между их подразделением и подразделением, запрашивающим помощь²⁹.

[77]

Недостаточное стимулирование

Когда люди получают вознаграждение только за достижение поставленных целей, они начинают уделять внимание лишь собственной работе. Во многих компаниях действует такая форма системы мотивации, связанная с результатами отдела. Такая организация вызывает накопительное поведение, так как люди уделяют внимание только собственным целям, что исключает помощь внешним сотрудникам³⁰.

Большая занятость

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

[78]

с компромиссом — выполнять свою работу (при этом не помогать другим) или помогать другим (при этом выполнять меньше собственной работы). Мое исследование проектных групп НР времен 1990-х выявило компромисс: членам групп, помогавших другим, требовалось больше времени на выполнение собственного проекта, поскольку они тратили ценное время на помощь и не успевали закончить свой проект³².

Боязнь утратить авторитет

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

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

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

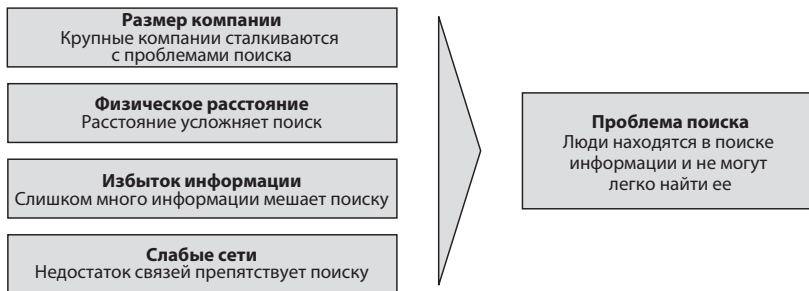
Стимулы для разведки США были невероятно низки. В ФБР каждое региональное управление имело собственные критерии эффективности: число задержаний, предъявление обвинений и доказательства виновности. Сотрудников заботило только достижение своих целей, а не трата личного времени на помощь региональным управлениям.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

(возбуждения уголовного дела, гражданскими рисками и внутренними административными санкциями) и незначительному числу поощрений за обмен информацией»³³. Что ж, если люди могут попасть в тюрьму за обмен информацией с другими агентствами, легко понять, почему они стремились к накопительству³⁴. Децентрализованная структура работы спецслужб, низкие меры поощрения и боязнь раскрытия информации внесли свой вклад в создание накопительного климата в спецслужбах.

3. Барьер поиска

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

Рис. 3.3. Третий барьер: в чем сложность поиска



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

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

Размер компании

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

Физическое расстояние

Компании, разбросанные по городам, регионам, странам и континентам, сталкиваются с более серьезными проблемами поиска, чем работающие на территории одной страны³⁶. Люди предпочитают взаимодействовать с теми, кто рядом.

В своем известном исследовании проектной компании Томас Аллен, профессор MIT, показал, что коммуникация между двумя разработчиками напрямую зависела от расстояния между их рабочими местами: чем ближе находились рабочие места, тем лучше была коммуникация. Когда рабочие места находились друг от друга более чем на 25 метров, общение практически полностью прекращалась³⁷.

У меня получились похожие результаты, когда я изучал 41 бизнес-единицу в ИР времен 1990-х³⁸. Они меньше взаимодействовали по мере увеличения расстояния между ними.

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

[81]

Избыток информации

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

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

Парадокс! В стремлении помочь людям добыть нужную информацию компании внедряют базы данных, интранет и системы менеджмента знаний, но это приводит к новой проблеме — избытку информации. Как мне рассказывал один менеджер крупной компании, пять лет назад сотрудники бизнес-единиц жаловались, что не могут получить информацию в достаточном объеме. Сегодня они жалуются, что захлебываются от переизбытка информации⁴⁰.

[82] Избыток информации характеризуется наличием информационного шума — отношением общего объема доступной информации к количеству полезной информации. Шум затрудняет процесс поиска. Информационные системы, включая системы менеджмента знаний, усиливают информационный шум, делая доступной слишком большой объем информации. Это усложняет поиск необходимого знания или человека⁴¹.

Слабые сети

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

Милгрэм известен своими исследованиями «тесного мира». Его анализ доказал, что для передачи письма из штата Небраски незнакомому брокеру из Бостона, который находится за 14 000 миль, человек воспользуется цепочкой из пяти знакомых⁴³. Так закрепились теория шести рукопожатий и мнение о тесном мире.

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

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

[83]

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

В исследовании международной консалтинговой компании со штатом 3000 человек лучшие сотрудники завершали задание за один шаг, худшие — за пять шагов⁴⁴. Такая длинная цепочка подразумевает, что размеры компании не очень большие. Возможно, мир тесен для нескольких человек с хорошими связями и огромен для всех остальных. Таким образом, это колоссальный барьер для поиска.

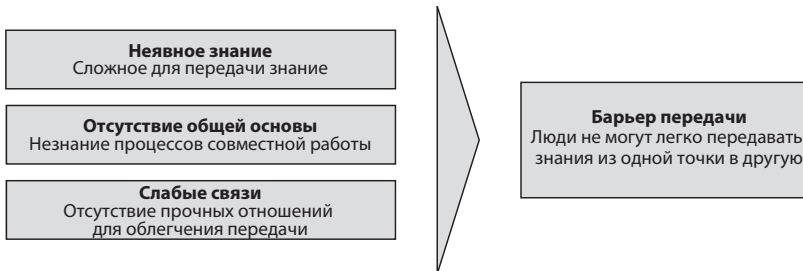
Поиск представлял собой огромный барьер для спецслужб до теракта 11 сентября 2001 г. По выражению комиссии 9/11, «ФБР оказалось не в состоянии знать то, что оно знало»⁴⁵. Значительному осуждению подверглась устаревшая информационная система. Директор Роберт Мюллер признался спустя годы, что ФБР «потерпело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

4. Барьер передачи

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

[84] Иногда барьер передачи становится крупной проблемой. Например, некоторые проектные отделы НР времен 1990-х столкнулись с барьером при попытке передачи сложных технологий в компании⁴⁷. Отделы тратили в среднем 10% бюджета на персонал при передаче технологий, а один проект стоил целых 57%! Барьер передачи может быть вызван разными факторами (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Четвертый барьер: как возникают проблемы передачи



Неявные знания

Этот тип знаний затрудняет процесс передачи. Неявные знания относятся к информации, которую сложно сформулировать в устной форме, — письменным документам, мануалам, формулам и программным кодам⁴⁸.

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

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

Вы знаете, что это? Эту известную формулу метода показа страниц Google использует в поисковой машине. Когда создатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин учились в аспирантуре Стэнфордского университета, они впервые привели ее в рабочей статье (1996)⁴⁹. Это четко сформулированное знание, которое теперь стоит миллиарды долларов⁵⁰.

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

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

[85]

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

Некоторые исследования демонстрируют сложность передачи неявных знаний⁵². Взаимодействовать легче, когда имеешь дело с однозначными, обоснованными сведениями или точными и надежными рыночными данными. Процесс общения усложняется, когда нужно знакомиться с новыми, малоизученными технологиями, двусмысленными рыночными данными или интуитивным восприятием тенденций рынка.

Отсутствие общей основы

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

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

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

[86]

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

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

Слабые связи

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

Отделы хотели передать новые неявные технологии, но имели слабые связи с разработчиками, знавшими технологии⁵⁴. Они не знали, как работать вместе и как обсуждать тонкие моменты, не знали точной терминологии и способов выражения проблем. В результате некоторым отделам понадобилось на 30% больше времени на завершение проекта из-за слабых связей и необходимости передачи неявных знаний. Задумайтесь: к годовому проекту добавится еще четыре месяца просто потому, что люди слабо связаны друг с другом.

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

[87]

От барьеров к решениям

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

Не все ситуации одинаковы

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

Таблица 3.1. Какие барьеры мешают вашей компании?

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

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

Четыре барьера коллаборации

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

[89]

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

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

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

Разработка решений

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

Лидеры, следующие принципам рациональной коллаборации, подбирают верное решение по устранению имеющихся барьеров. Таблица 3.2 «От проблемы к решению» показывает, какие решения лучше всего помогают убрать каждый барьер, а также неэффективные решения — пустые клетки⁵⁵. Применение неверного решения будет лишь бесполезной тратой ресурсов.

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

мотивировать людей на взаимодействие. Это можно сделать двумя способами.

[91]

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

Таблица 3.2. «От проблемы к решению»

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

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

+++ : наиболее эффективное решение проблемы;

+ : незначительное воздействие.

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

В то же время остальные два барьера — поиска и передачи — имеют отношение к возможности качественного взаимодействия. Преодоление этих барьеров никак не связано с мотивацией. Лидер, вставший на путь сотрудничества, может мотивировать толпу, но не может на уровне слов помочь найти экспертов. Существует единственное эффективное решение снижения проблем поиска и передачи⁵⁶:

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

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

Глава 3: ключевые моменты

Определить четыре барьера коллаборации

[93]

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

