Мортен
ХАНСЕН

КОЛЛАБОРАЦИЯ

КАК ПЕРЕЙТИ *от* СОПЕРНИЧЕСТВА *к* СОТРУДНИЧЕСТВУ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

Предисловие 11

Введение. Опасность коллаборации в хорошие и плохие времена 15

[Глава 1] Понимать коллаборацию правильно... или нет 19

Часть I
Возможности и барьеры

[Глава 2] Когда нужно взаимодействовать, а когда нет 39

[Глава 3] Четыре барьера коллаборации 66

Часть II
Решения

[Глава 4] Рычаг первый: пока мы едины 97

[Глава 5] Рычаг второй: культивировать Т-образный менеджмент 120

[Глава 6] Рычаг третий: сплетите гибкие сети 148

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Часть III
Личный челлендж

[Глава 7] Стать коллаборативным лидером 179

Конец путешествия
(по крайней мере, на данный момент) 207

Приложение. Исследования в основе книги 210

Благодарности 218

Об авторе 220

Примечания 222

Библиография 274

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Предисловие

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Джим Коллинз,
автор «От хорошего к великому»,
соавтор «Построенные навечно».
Боулдер, Колорадо
21 ноября 2008 г.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Опасность коллаборации в хорошие и плохие времена

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

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

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

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

---

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Глава 1

Понимать коллаборацию правильно... или нет

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

(поэтому знали толк в музыке[4]) и Sony Electronics (поэтому имелся целый ряд устройств и батарей).

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

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

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Стремительная гонка длиной в восемь месяцев достойна золотой олимпийской медали.

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Все трещало по швам.

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

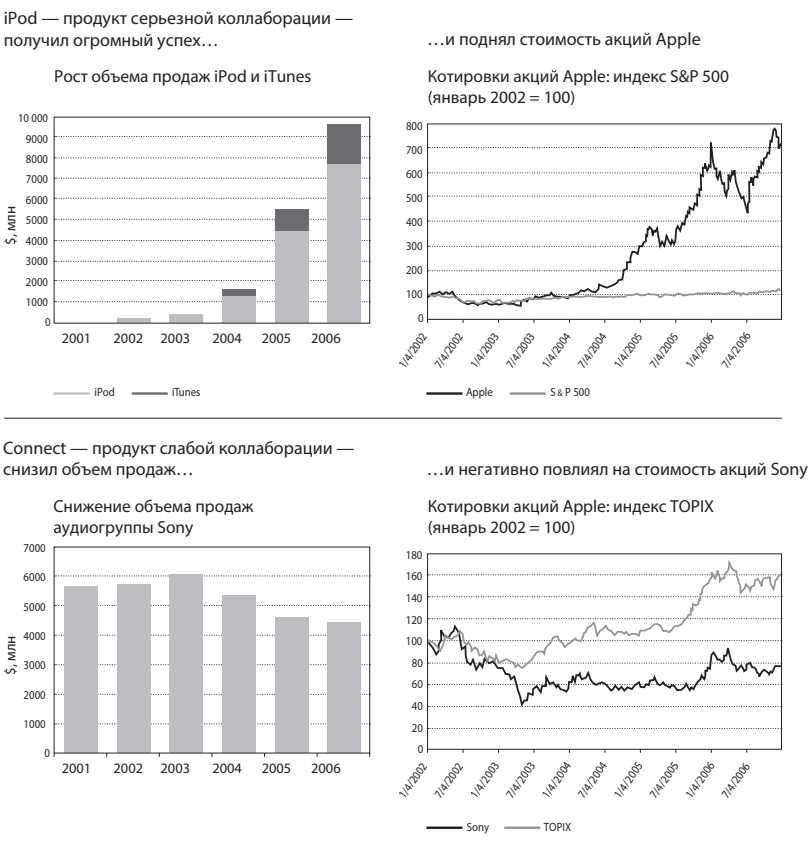
Если в первом квартале 2002 г. количество продаж iPod составляло 125 000 единиц, то 9 апреля 2007 г. был продан 100-миллионный iPod[21].

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Рис. 1.1. Данные по двум продуктам



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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Ловушки коллаборации: как ошибаются умные люди

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

Сотрудничество во враждебной культуре

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Чрезмерная коллаборация

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

Завышать потенциальную ценность

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Недооценивать издержки

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Ошибочно определять проблему

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

Принимать неверное решение

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Решение: рациональная коллаборация

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

Заданная коллаборация

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

Рациональная коллаборация: три шага

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Рис. 1.2. Три шага к рациональной коллаборации

Структура рациональной коллаборации

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Лучший из двух миров: децентрализованный и коллаборативный

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

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

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

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

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

---

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ