

Джиллиан Тетт. Проклятие эффективности, или Синдром «шахты»

Синдром «шахты», или «силосной башни» (*the silo effect*), волнует бизнес-сообщество уже не одно десятилетие. Усложнение организационной структуры, сужение специализации подразделений и сферы деятельности их сотрудников может привести к размытости общей стратегии компании и забвению ее основной цели. Шеф-редактор газеты *Financial Times* Джиллиан Тетт определяет синдром «шахты» более широко - как «любое строгое разделение функций, полномочий и представлений», в том числе взглядов и установок. Отвечая на вопрос, неизбежно ли возникает эта проблема при развитии организации, автор книги переводит анализ в русло социальной и культурной антропологии и предлагает нетривиальные бизнес-решения.

Джиллиан Тетт. Проклятие эффективности, или Синдром «шахты». – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 336 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Чтобы функционировать во все усложняющемся мире, нам не обойтись без узкоспециализированных групп экспертов. Но *одновременно* нам нужно и связанное, гибкое видение жизни. Чтобы совладать с эффектом «шахты», нужно двигаться вперед, искусно балансируя на тонкой грани между двумя этими противоположностями. Я считаю, что эффект «шахты» – феномен прежде всего социально культурологический. Разобщенность возникает везде, где социальные группы и организации условливаются классифицировать мир и происходящее в нем строго определенным образом.

Культурная антропология уже больше столетия занимается пристальным изучением вопросов формирования и эволюции подобных систем классификации. Дело в том, что антропологи давно поняли: процесс классификации является основополагающим для становления человеческой культуры; более того, культура любого человеческого сообщества, по сути, определяется совокупностью доминирующих в нем таксономических классификаций.

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

Глава 1. Нетанцующие

Социальные системы, которые когда-либо изучали антропологи, объединяет одна общая черта: тенденция к использованию формальных и неформальных систем классификации и культурных правил для разделения мира на изолированные группы. Культурные нормы настолько неразрывно вплелись в нашу повседневную жизнь, а система классификации, которую мы используем, кажется нам столь естественной и неизменной, что мы редко подвергаем ее сомнению.

Психологи заметили, что наш мозг зачастую имеет дело с так называемыми мнемоническими приемами или ментальными маркерами, благодаря которым мы группируем наши мысли и воспоминания по определенным темам, чтобы упростить запоминание. Иногда процесс группировки происходит сознательно. Но, по мнению психолога Даниэля Канемана, чаще всего человек делает это неосознанно (см. [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)). Группировка идей

позволяет нам устанавливать порядок и организовывать наши мысли. В то время как процесс классификации универсален, способ классификации таковым не является: различные общества используют множество различных систем классификации для организации представления о мире.

Например, различные категории животных могут вызывать различные ассоциации в различных регионах. Джаред Даймонд наблюдал за тем, насколько по-разному в различных культурах мира формируется отношение к флоре и фауне. Ученый замечает, что в то время, как понятия «лошадь» во Франции или «кошка» в Китае ассоциируются с мясом, в Америке данные категории животных не относят к пригодным для употребления в пищу (см. [Джаред Даймонд. Ружья, микробы и сталь](#)).

Классификации социальных отношений различаются еще больше. При этом все люди полагают, что их способ поведения является «естественным», «нормальным» или «предопределенным». А то, как другие люди танцуют (или классифицируют мир) естественным не является. Данное разнообразие иллюстрирует простой, но крайне важный вывод: модели поведения, которые мы используем для организации нашей жизнедеятельности, определяются социальными, а не биологическими факторами.

Способ организации пространства зависит от нашего взгляда на мир, но и определяет его. То, как мы конструируем учреждения, находит отражение и в нашей системе классификации. Все мы являемся творениями своей среды в физическом, социальном и ментальном смысле, несмотря на то что мы, как правило, этого не замечаем. Привычка, как известно, – вторая натура.

Любые решения, которые ежедневно принимают люди, никогда не бывают незначительными или бессмысленными. Небольшие сигналы постоянно отражают и укрепляют соотношение сил. Наши взгляды на то, что считать красивым, уродливым, устаревшим, модным или первоклассным, классифицируют людей (и предметы) по особым ментальным и социальным сегментам. Люди не обязаны быть заложниками наследуемых ими ментальных карт. Но вот вопрос, в какой мере человек в состоянии изменить культурные нормы, был и остается предметом жарких обсуждений.

Глава 2. Ловушки для осьминогов

В ноябре 1999 года Sony представила два гаджета: цифровой музыкальный плеер Memory Stick Walkman и цифровой аудиоплеер Vaio Music Clip. Причина, по которой Sony представила не одно, а два разных цифровых устройства Walkman, заключалась в ее абсолютной раздробленности: отдельные подразделения гигантской империи разрабатывали собственные – *различные* – цифровые музыкальные продукты. Это привело к разрушительным последствиям. Всего через пару лет Sony выбыла из обоймы цифровых музыкальных игроков, предоставив компании Apple с ее iPod штурмовать рынок. Но больше, чем «бункерное» мышление, поражало то, что в самой Sony мало кто разглядел, сколь ненормальной стала ситуация, и еще меньше было тех, кто желал переломить настроение разобщенности.

Для большей части персонала Sony также вполне естественным было то, что сотрудники подразделения, разрабатывающего компьютеры, обособлены от сегмента компании, занимающегося музыкой. Некоторые менеджеры и сотрудники все же подмечали недостатки в данной модели. В частности, обеспокоенность высказывал британец Стрингер, руководивший всеми операциями Sony в Америке: «Что не так с Sony? Основная проблема – функциональная разобщенность».

Начинала компания Sony отнюдь не как бюрократический бегемот (подробнее о классификации компаний на основе их рыночного поведения см. [Андрей Юданов. Конкуренция: теория и практика](#)). Японской группе, возникшей после Второй мировой войны, был присущ дух необычной открытости и творчества. Sony стартовала с дюжиной сотрудников и капиталом, эквивалентным 500 долларов. В 1980-х годах Sony функционировала как единая корпоративная единица, разделенная на девятнадцать продуктовых подразделений. В 1994 году Sony была преобразована в так называемую систему отдельных компаний, сгруппированных по восьми автономным направлениям.

Хотя функциональная специализация сделала корпорацию более эффективной, по крайней мере на первых порах, она выявила и недостатки. Как только руководители новообразованных компаний поняли, что они несут ответственность за состояние своего баланса, они тут же попытались «защитить» собственные подразделения не только от внешних конкурентов, но и от внутренних «родственных» групп. Желания делиться новаторскими идеями или обмениваться лучшими

сотрудниками с другими подразделениями поубавилось. Сотрудничество прекратилось, как и практика мозгового штурма, и долгосрочные инвестиции, не предполагающие немедленной отдачи. Никто не хотел рисковать.

Генеральный директор компании Идеи знал об этих проблемах. На вопрос журналистов о том, почему Sony продолжает реорганизацию, Идеи ответил, что он пытается выстроить оптимальную систему, стимулирующую взаимодействие между различными подразделениями. За пределами электронного гиганта мир развлечений, мультимедиа и электроники менялся очень быстро: технологическая революция размывала границы между различными классами программного и аппаратного обеспечения, внешними устройствами и их контентом. Но внутри корпорации стены между подразделениями только выросли.

В компании Apple, напротив, доминировала совершенно иная культура. Джобс не позволил инженерам Apple экспериментировать отдельно в собственных подразделениях. Он придерживался авторитарного стиля управления и противился возникновению функциональных подсистем в компании, так как опасался, что это побудит менеджеров защищать концепции существующих продуктов и прошлые успехи, а не прорываться в будущее. Позднее преемник Джобса Тим Кук говорил: «У нас нет подразделений с собственными прибылями и убытками. У нас составляется отчет о прибылях и убытках на всю компанию».

В 2001 году Apple выпустила портативный цифровой музыкальный плеер iPod. Всего через несколько месяцев слово «iPod» стало не только мощным брендом, но и обозначением целой категории товаров, как когда-то это произошло с первенцем Sony Walkman. В итоге Sony пришлось признать поражение и убрать с рынка свои менее конкурентоспособные предложения. Пальма первенства перешла к Apple.

Летом 2005 года Говард Стрингер, британец, отвечавший за деятельность Sony в Северной Америке был назначен на пост генерального директора. Стрингер объявил о намерении встряхнуть корпорацию. Он представил план реструктуризации, предполагавший «похудение» компании за счет увольнения почти десятой части 180 тысячного персонала Sony, сокращения различных бизнес-моделей на 20% и уменьшения количества производственных площадок с 65 до 54. Это должно было превратить расползшуюся до критических размеров компанию – «корпоративного осьминога, запустившего щупальца в многочисленные сферы деятельности», – в оптимально сбалансированное модернизированное предприятие. «Если такая компания, как Apple, может создать финансовую стабильность на основе двух трех продуктов... мы тоже сумеем перестроить структуру и деятельность Sony и вернем ей былую мощь», – объяснял Стрингер.

«Шахтная» структура Идеи будет демонтирована. Чтобы ускорить культурные перемены, Стрингер настоял на необходимости ротации внутри различных подразделений групп молодых инженеров, разработчиков «софта», для обмена новыми идеями и практиками. Он даже просил младших сотрудников высказывать свое мнение на встречах – и тем подрывал привычную для японцев иерархию.

Однако, через несколько месяцев до Стрингера дошло, что он столкнулся с упорным сопротивлением. Никто из японских сотрудников никогда не оспаривал его распоряжений публично. Что бы он ни говорил, ему всегда согласно кивали в ответ. Но Стрингер понял: проследить за тем, что происходит на местах после выхода его распоряжений, невозможно. Кроме того, Стрингер не мог проводить собственные неформальные исследования, так как не говорил по-японски. «Я даже не мог побродить по коридорам, потолковать с людьми, как привык это делать, потому что не знал языка, – позднее вспоминал Стрингер.

В 2006 году, в первый год на посту генерального директора, Стрингер думал, что сможет преобразовать компанию. В 2013 году он сдался. До 2002 года Sony неизменно опережала Samsung в списке крупнейших в мире компаний по версии журнала Forbes. Однако к 2005 году, после прихода Стрингера, Sony опустилась на 123 позицию, тогда как Samsung заняла 62 место. К 2012 году Samsung и Sony находились соответственно уже на 12 и 477 позициях. Падение японской компании стало самым сенсационным в истории рейтинга Forbes. Никто не удивился заявлению Стрингера об уходе с должности генерального директора. Если вам хорошо за счет максимизации прошлых успехов, появляется тенденция к ослаблению совместной деятельности (синергизма)... а конкуренция не признаёт внутренних границ.

Глава 3. Когда гномы слепнут

UBS – один из крупнейших швейцарских банков, известный своей консервативностью. Но на волне кризиса 2008 г. он объявил о потере почти 19 млрд долларов США. В начале 2000-х менеджмент банка стремился сделать UBS одним из трех крупнейших инвестиционных банков мира.

Консультанты из Ernst&Young и Oliver Mercer Wyman считали, что, если UBS хочет быстрого роста и конкуренции с крупнейшими организациями Уолл-стрит, банку нужно занять нишу, известную как секьюритизация,¹ в особенности та, которая связана с ипотечными облигациями. В результате секьюритизации кредиты вроде ипотечных превращаются в облигации, которыми затем торгуют банки и другие инвесторы. Впоследствии так называемые секьюритизированные облигации зачастую образуют новые пакеты ценных бумаг с использованием деривативов, что еще больше усложняет дело.

UBS создал в нью-йоркском представительстве подразделение, занимавшееся торговлей так называемыми «обеспеченными долговыми обязательствами», или CDO. Их изготовление можно сравнить с тем, как мясник делает сосиски. Вместо того чтобы просто взять тушу и продавать стейки, мясник берет множество разных частей, нарезает их и смешивает, стараясь угодить клиенту, а затем помещает все это в новые оболочки и выставляет на продажу. Процесс создания CDO воспроизводит это применительно к финансам. Банк начинает с накопления кредитов, выданных потребителям (юридическим или физическим лицам), затем разделяет их по уровням кредитного риска, смешивает и продает новым клиентам в виде так называемых CDO. Такие обязательства могут удовлетворять, подобно сосискам, разные вкусы, быть более или менее рисковыми и обеспечивать более высокий или более низкий доход.

В 2005 году, когда банк начал формирование CDO, внутренние специалисты по риск менеджменту не сразу пришли к решению о том, как нужно классифицировать эти новые инструменты в банковской отчетности. Следует ли их относить к категории «ипотечных кредитов», которые считаются среднерисковыми? Или их стоит причислить к активам с рейтингом AAA, так как они считаются сверхбезопасными? В итоге они решили сфокусироваться на рейтинге AAA и отнести в отчетности подобные инструменты к соответствующей группе. Это означало, что если такого рода активы останутся на балансе банка, то организации не нужно создавать большие резервы на случай возможных убытков. Подсчитывая все активы банка во внутренней отчетности, предназначенной для правления банка, риск менеджеры и аудиторы, как правило, даже не выделяли CDO как отдельную категорию, а просто объединяли эти обязательства с другими активами с рейтингом AAA вроде казначейских ценных бумаг. Из-за такой системы классификации активы на нью-йоркском складе CDO исчезли из поля зрения.

Шестого августа 2007 года доктрина UBS начала разрушаться. Стало ясно, что фатальная проблема связана с сегментом секьюритизации. Заемщики отказывались от оплаты огромных долгов по ипотеке, и напуганные инвесторы распродавали ипотечные облигации по бросовым ценам. Это привело к снижению цен на CDO на 30%. Но вдвойне беспокоило то, что в UBS никак не подготовились к развитию такого сценария. И снова проблема заключалась в системе классификации, и банкиры не могли ее решить. Начав масштабную продажу «суперстарших» финансовых инструментов в 2005 году, менеджеры UBS классифицировали их как «легко реализуемые» (или продаваемые на рынках) продукты, а не как «кредитные» активы или «кредитный портфель» (ссуды).

Разграничение было неоднозначным и теоретическим. Тем не менее был в нем и практический смысл: если инструменты классифицировались как «легко реализуемые», от банков не требовалось формирование значительных резервов капитала на балансе. Соответственно, UBS никогда не образовывал большие резервы капитала на случай, если стоимость CDO снизится. Согласно моделям, используемым банкирами для оценки рисков этих финансовых инструментов, такие активы не должны были потерять более 2% стоимости. Следовательно, ситуацию с возникновением более крупных убытков UBS не рассматривал. Теперь рыночная цена CDO упала на 30 %, пробив дыру в бухгалтерии банка.

¹ [Секьюритизация](#) – привлечения финансирования путём выпуска ценных бумаг, обеспеченных активами, генерирующими стабильные денежные потоки; например, портфель ипотечных кредитов, автокредитов, лизинговые активы, коммерческая недвижимость, генерирующая стабильный рентный доход и т.д.

Потери росли, и руководителя отдела по управлению рисками бесцеремонно уволили. Новый руководитель взялся за изменение всей системы классификации. Впервые CDO перестали относить к «безопасной» категории в бухгалтерии банка. Вместо того чтобы объединять их с казначейскими ценными бумагами и прочими активами с рейтингом AAA, для них создали отдельную категорию. Затем специалисты по риск менеджменту в первый раз подсчитали суммы, которыми банк рисковал на ипотечном рынке. Увиденная картина их шокировала.

Прошли месяцы после кризиса, и новые руководители UBS попытались устранить ущерб. Отдел банка, где работали специалисты по риск менеджменту, был тщательно проверен, а его разрозненные команды были объединены в одно целое. «Мы полностью изменили линии подчинения – специалисты по рискам больше не отвечали перед руководителями бизнеса, – объяснял Филип Лофтс, руководитель отдела кредитного риска. – Мы впервые соединили сотрудников, контролирующих рыночный и кредитный риски, в одном подразделении. Они больше не замыкались в отдельных функциональных подразделениях, они объединились, и не только на высшем уровне банка».

Руководитель инвестиционного подразделения Алекс Фридман стал практиковать коллективные обсуждения с участием персонала из разных отделов банка, поощряя обмен идеями в непринужденной беседе. UBS поставил перед собой новую цель: стать гибким банком с тесными внутренними связями. Жесткие границы необходимо было разрушить.

Глава 4. Матрешки

История племени экономистов в кризисе 2008 г. особенно показательна – во многом потому, что демонстрирует, как искушенные эксперты, не подвергающие сомнению собственные идеи, дружно спотыкаются на ровном месте. Подобно деревенским жителям из рассказа о жизни Бурдые, экономисты настолько засмотрелись на «танцоров» (то есть на те фрагменты экономической картины, которые принято рассматривать), что не обратили ни малейшего внимания на «нетанцующих» (иначе говоря, на те части картины, которые традиционно окружены всеобщим молчанием). «Из-за чего случился кризис? Отчасти он стал следствием нашей эпистемологии, систематизированного научного подхода к познанию мира», – признал впоследствии Пол Такер, заместитель главы Банка Англии.

Идеи – вот что главное, а все экономисты пользовались одними и теми же идеями. Они все были жертвами «бункерного» мышления.

В XVIII и XIX веках, во времена таких пионеров экономической науки, как Адам Смит, Томас Мальтус, Дэвид Риккардо и Джон Стюарт Милль, считалось совершенно естественным рассматривать основополагающие экономические факторы и движущие силы в тесной связи с анализом политических и культурных явлений. Но уже к концу XIX столетия экономика выделилась в обособленную от других общественных наук дисциплину. К середине столетия такие экономисты, как Роберт Лукас из Чикагского университета, выстроили целые теоретические концепции на основе гипотезы о возможности исчерпывающего моделирования и прогнозирования экономики исходя из рациональной природы человеческих ожиданий и побуждений. Исходя из этого, экономисты принялись разрабатывать все более сложные математические модели и применять их для выявления и осмысления экономических тенденций.

Еще до того, как Лукас разработал концепцию экономики «рациональных ожиданий», другой видный экономист, Гарри Марковиц, создал так называемую «модель ценообразования капитальных активов», позволяющую оценивать уровень риска, связанного с активами, – и, как следствие, их предполагаемую ценность – статистическими методами. Однако, большинство этих моделей не имеют никакого практического применения (великий австрийский экономист Людвиг фон Мизес в своем [Трактате по экономической теории](#) обошелся без формул).

В Федеральной резервной системе и Банке Англии экономику и финансы рассматривали обособленно друг от друга. Аналитики финансовых рынков заседали в своем отделе, исследователи макроэкономики – в своем. Та же самая картина полного раскола наблюдалась и в университетах. «Чистые» экономисты обучались на экономических факультетах, а будущие финансисты и финансовые аналитики – в бизнес школах. Такое разделение отразилось на организации работы СМИ. В редакции Financial Times, где я работала, отдел экономики и группа обзора финансовых рынков размещались в разных секциях.

В конце декабря 2006 года руководитель отдела финансового надзора Банка Англии Пол Такер обратил внимание на необычное поведение статистического показателя М4. М4 – совокупная денежная масса, то есть суммарный объем собственных и заемных денежных средств, находящихся в обращении в национальной экономике. Классическая теория экономики гласит, что при быстром экономическом росте совокупная денежная масса прирастает пропорционально росту потребительских цен, то есть инфляции. И наоборот: при замедлении роста экономики замедляется и рост денежной массы, часто сокращая инфляцию.

Но в декабре 2006-го эта устоявшаяся взаимосвязь нарушилась. Инфляция в Великобритании держалась на низком уровне – около 2% в год. Экономика росла стабильно, но все-таки умеренными темпами. А совокупная денежная масса в Великобритании увеличилась за год на 15%. Основным источником быстрого роста денежной массы оказались заимствования и ссуды фирм, отнесенных в статистических отчетах к категории «Остальные финансовые компании» (ОФК), по сути – к категории «прочее», то есть не укладывающееся в общепринятую классификацию. Их определением служило перечисление того, чем они не являются: они не были банками, брокерами, страховыми компаниями или чем-то еще, что известно статистикам. Коллеги Такера интуитивно предположили, что к этому потайному подразделу отнесено в основном то, что связано с CDO, SIV, «каналами» и другими причудливыми тварями из финансовых джунглей.

Насколько сильно это сказывалось на экономике в целом? Вопрос о влиянии денег ОФК на макроэкономику изучен очень слабо». ОФК оказались подобны «нетанцующим» в деревне у Бурдые. Экономисты рассматривали лишь то, что им полагалось изучать по долгу службы, а именно – экономические модели, позволяющие собирать и анализировать статистические данные о «реальной» экономике. По сути, они закрывали глаза на сегменты экономики, расположенные за пределами этой «реальности», и даже не пытались установить хоть какую-то связь с этими областями. К слову, разрыв между финансами и экономикой оказался укоренен в сознании настолько глубоко, что многие экономисты не замечали даже наличия проблемы как таковой. Они могли часами спорить между собой, уточняя используемые ими математические формулы. Но редко кто задумывался о возможности критического переосмысления и уточнения используемой классификации, как и об ограничениях, которые она накладывает.

Одна из причин невнимания к этому сумеречному миру заключалась в том, что там изъяснялись на таком инопланетном языке. В мире непрерывно усложняющихся технологий все мы невольно сторонимся непонятного нам специализированного жаргона, понять который не в состоянии.

Такер вместо того чтобы называть все эти финансовые новшества странными аббревиатурами вроде SIV и CDO, предложил новый термин – механизированное финансирование. Или, может быть, суть происходящего способно выразить понятие «финансовая матрешка»? Эти новообразования настолько взаимосвязаны, так вложены одно в другое, что похожи на русские матрешки.

Однако механизированное финансирование оказалось труднопроизносимым и не прижилось. Когнитивный и языковой прорыв состоялся летом 2007 г. на конференции Федерального резервного банка Канзас Сити. Первые признаки кризиса появились в начале лета: на американском фондовом рынке резко упали цены на ипотечные облигации. Управляющий активами Пол Маккьюли заявил, что сейчас реальная проблема заключается в массовом изъятии вкладов из теневой банковской системы, уподобив происходящее типичному наплыву требований об изъятии вкладов в обычных банках. Если массовое бегство вкладов оттуда продолжится, последствия могут быть крайне опасными, потому что никто на этот сектор никакого внимания раньше не обращал. Именно эти 1,3 триллиона, сокрытые от нас в теневой банковской системе, опасны в ближайшей перспективе.

До этого момента большинство высокопоставленных экономистов и финансистов даже не задумывались о том, что находится за пределами привычного мира банков и хедж фондов. И вдруг Маккьюли неожиданно дал этому неведомому миру имя. Отныне банкиры будут использовать его в своих выступлениях, журналисты – в броских заголовках, а экономисты – в графиках, газетных колонках и блогах. Более того, вместе с новым термином Маккьюли предложил и рамочную модель для понимания причин замерзания рынков. В технических деталях бегства денег разобраться было по-прежнему сложно. Но основополагающая причина была названа: вкладчики теневых банков запаниковали тут же, как только поняли, что те использовали их деньги для тихой скупки ипотечных ценных бумаг. Лишившись финансирования, эти структуры стали обрушиваться одна за другой.

Если бы теневые банки были небольшими, дальнейших последствий паника бы не имела. Но проблема, по словам Маккьюли, заключалась в том, что они тесно сплелись со многими частями финансовой системы незаметным для ее руководителей образом. *Лишь после того, как явлению было дано подходящее название, банкирам удалось перефокусировать свой взгляд и рассмотреть источник напасти.*

Как же так получилось, что экономисты не увидели надвигающегося кризиса? Основная причина внезапной «слепоты» высокопоставленных финансистов и экономистов – фрагментированность финансово экономической системы.

Извлекая уроки из кризиса 2008 г., университеты пересмотрели программы курсов макроэкономики и финансов, и теперь эти предметы преподаются в тесной привязке друг к другу. А среди самих студентов резко возрос интерес к курсам поведенческих финансов – дисциплины на стыке экономической науки и психологии (подробнее см. [Ричард Талер. Новая поведенческая экономика](#)).

Часть 2. Разрушители «шахтной» структуры управления

Глава 5. Программисты с табельным оружием

Бретт Голдстейн занимался разработкой и поддержкой интернет сервиса. Но после 11 сентября 2001 года он решил посвятить себя служению людям, и выбрал для этого полицейское управление своего родного города – Чикаго.

У Департамента полиции Чикаго сложилась репутация едва ли не самой неповоротливой и косной силовой структуры страны. Многие из 13 000 сотрудников проработали там всю жизнь, следуя по стопам отцов, дедов и даже прадедов, также служивших в полиции. Ничего удивительного, что и полицейское начальство чуть ли не поголовно принадлежало к этому сплоченному племени. В полиции Чикаго подозрительно косились на любых людей со стороны, не говоря уже о переехавших в Чикаго недавно.

Но в начале двухтысячных полицию Чикаго основательно перетряхнули после серии скандалов, связанных с жестокостью и коррупцией в полицейских рядах, которые выделялись даже на фоне истории города, запятнанной коррупцией, насилием и прочими противоправными действиями. В 2007 году руководство города, стремясь придать полиции новое лицо, назначило суперинтендентом полицейского управления Джоди Вайса, ставшего первым за пятьдесят лет человеком со стороны на этом посту.

«Как у человека пришло, у меня не было каких-то особых связей в полицейском управлении, да и с городом меня по-настоящему ничто не связывало. Думаю, это позволяло мне максимально объективно оценивать работу управления, – делился своими наблюдениями Вайс. За долгую карьеру он насмотрелся на то, как структурные подразделения полиции, ФБР и ЦРУ скрывали информацию друг от друга.

Попав в полицейскую академию, Голдстейн осознал, что шагнул в совершенно иной мир с иными культурными ритмами и иными представлениями о нормах. По сути, его вынудили задуматься над вещами, которые раньше представлялись очевидными и потому не требующими осмысления. Оказывается, вся одежда курсанта, даже спортивная экипировка, которую приносишь с собой, – шорты, футболки, обувь, – все должно быть без рисунков, надписей и даже без логотипов!

Учебу Голдстейн окончил с лучшими результатами в классе, что давало ему право выбрать район Чикаго для работы. Отклонив тихие пригороды, он попросил отправить его на патрулирование одного из самых неблагополучных районов Чикаго.

Со временем он почувствовал, что постепенно меняется внутренне под воздействием нового опыта. Но случались и другие дни, когда он понимал, что узнаёт много нового об окружающем мире. Прежняя его жизнь программиста была не правилом, а исключением – ведь в большинстве своем люди так не живут. Он обрел более широкий взгляд на мир.

Летом 2009 Вайс предложил Голдстейну попробовать разработать какие-нибудь компьютерные модели, помогающие выявлять причины всплеска убийств. Голдстейн установил, что важнейшим фактором, вне всяких сомнений влияющим на статистику убийств, являлась миграция преступных групп по городу, сопровождавшаяся переделом сфер влияния. Голдстейн собрал воедино все

имеющиеся отчеты о перемещениях преступных групп в централизованную базу данных, используя метод геопространственно-временного представления данных.

В начале 2010 года Вайс запустил эксперимент. Он поручил Голдстейну приступить к регулярному составлению карт убийств, и на их основе доводить до сведения офицеров полиции наиболее вероятные районы очередных вспышек насилия.

К концу 2010 года Голдстейн и Вайс были вознаграждены. Их карты данных стали не просто сигнализировать о вероятных местах вспышек насилия в целом и в среднесрочной перспективе, но и позволяли даже иногда прогнозировать изменения в ближайшем будущем. В 2011 году число убийств стало снижаться.

Глава 6. Социальное (пере)программирование

Летом 2010 года, 39 летняя Джоселин Голдфейн устроилась на работу в Facebook. До прихода в Facebook Голдфейн успела семь лет проработать в VMware, компании – разработчике технологии облачных вычислений, дослужившись до должности главного инженера, руководителя сотни программистов.

Во всех других крупных компаниях различные функциональные подразделения, как правило, ревностно охраняют свои «делянки» от посторонних (и друг от друга), а конкуренция между отделами настолько острая, что никто не допускает вторжения смежников на свою территорию. Собственно, именно из-за богатого опыта «межплеменной розни», полученного ею в других крупных ИТ компаниях, Джоселин и побаивалась переходить в Facebook. Ей претили непомерно разросшиеся бюрократические структуры, а главное – отсутствие горизонтальных связей между ними.

Но, осмотревшись в Facebook, она поняла, что эта соцсеть-гигант принципиально отличается от всего, что она видела раньше. Ее гораздо меньше, нежели конкурентов, раздирали внутренние противоречия и соперничество.

Большинство пользователей Facebook даже не догадывались, что в основе сети лежат закономерности, изучаемые кластерным анализом и анализом динамики взаимодействия структур (подробнее см. [Кластерный анализ: сетевые графы и определение сообществ](#)). И если в рамках таких дисциплин, как антропология, психология или социология, взаимодействие между людьми в обществе традиционно анализировалось описательными методами, инженеры Facebook относились уже к новому, быстро завоевывавшему позиции поколению специалистов по обработке и анализу данных.

Компания расширялась столь стремительно, что летом 2008 года число штатных инженеров программистов выросло до ста пятидесяти. 150 человек – это так называемое «число Данбара». Робин Данбар показал, что предельный размер устойчивой социальной группы пропорционален величине мозга. Человеческий мозг позволяет сформировать круг отношений с приблизительно 150 людьми. При превышении группой этого порога ее невозможно и дальше удерживать от распада за счет крепких личных связей между членами и их привычки к взаимодействию, а для дальнейшего сохранения группы требуются принуждение или бюрократическая иерархия.

В Facebook создана обучающая программа для новичков. Целью было обеспечить, чтобы все впервые пришедшие в Facebook инженеры программисты знали набор используемых здесь программных кодов. Но курсы могут дать нечто большее, ведь если всех начинающих прогнать через совместную подготовку в малых группах, это приведет к выработке у них сплоченности. А поскольку по завершении ознакомительного курса вчерашние новобранцы не останутся в одном подразделении, а будут рассеяны по всей компании, то завязавшееся общение поспособствует установлению между ними устойчивых связей.

Второй ритуал Facebook – «хак-месячник», ставший развитием идеи «учебки». Фактически это программа ротации. Проработал кто-то над одним и тем же проектом год-полтора – тут мы подходим, хлопаем по плечу: дескать, хватит, иди поработай над чем-нибудь еще месяц другой! «Из живого интереса люди делают свое дело заметно лучше, – объясняет Майк Шреп. – Страсть приумножает силы и перевешивает все остальное». Новый ритуал способствует еще и слому барьеров между проектными группами. Циркуляция сотрудников между командами специалистов не дает группам застыть и замыкаться в себе.

Еще одним оружием топ менеджмента Facebook в борьбе с разобщенностью стала сама платформа Facebook. С первых же дней существования компании ее руководители понимали, что одним из преимуществ соцсети является возможность налаживания горизонтальных коммуникативных связей как альтернативы жесткой иерархии. Кто бы из руководителей или сотрудников Facebook ни публиковал сообщение, оно сразу же становилось общедоступным. Удивительный контраст на фоне положения дел в большинстве крупных корпораций, где указания начальства рассылаются в виде циркуляров по электронной почте, а любая информация распространяется вверх и вниз по иерархическим цепочкам, в которых часто застревает.

Один из приемов, которому мы учим здешних менеджеров, – это называть всех собственными именами. У нас непозволительны формулировки типа «а эти недоумки из шестой группы» или «и тут эти тупицы из отдела маркетинга», поскольку это признак расчеловечивания группы. Ведь когда перестаешь различать отдельные лица в составе команды – вот тут-то и начинаются проблемы».

Глава 7. Перевернуть окуляр

Когда в конце XIX столетия антропологи впервые занялись изучением незападных культур, они осознали, что у разных народов и обществ – разные представления о человеческом организме и разные понятия о здоровье и болезни. Затем, уже в XX веке, появился даже особый раздел – «медицинская антропология», посвященный изучению представлений о здоровье и их практическом воплощении в различных человеческих сообществах. Эта дисциплина – одна из самых быстроразвивающихся в антропологии, и она аргументированно утверждает, что здоровье – понятие не биологическое, и даже не чисто естественнонаучное. Это еще и культурный феномен. Физиология человеческого организма, возможно, и носит универсальный характер. Но вот представления о «здоровье» и «болезни» варьируются в зависимости от культуры даже в пределах одного общества.

Тоби Когроув страдал дислексией. Расстройство оказалось благословением, – делился он своим наблюдением. – Из-за накладываемых им ограничений я так и не стал жертвой стадного менталитета. Мне пришлось прокладывать свой собственный путь к познанию и пониманию происходящего в окружающем мире». Также, по его мнению, дислексия преподала ему и второй хороший урок: ключ к инновациям – в неуважении к сложившимся границам. Творческие идеи начинают бить фонтаном именно тогда, когда люди черпают и смешивают понятия из различных источников. «Многие мои... идеи были вдохновлены сравнениями и предметами, не относящимися к кардиохирургии, но требовавшими сотрудничества с профессионалами других специальностей», – отмечал он. «Инновации происходят в пограничных областях – там, где одна дисциплина соприкасается с другой». Или, иными словами, там, где размываются границы узкой специализации.

В 2004 году Косгроув получил назначение на должность главы огромной Кливлендской клиники в штате Огайо, одного из крупнейших медицинских центров США, с годовым бюджетом в 6 млрд долларов и штатом в 40 тысяч сотрудников. Клиника входила в число лучших в Америке. Косгроуву хотелось фундаментально переосмыслить устройство медицины и оспорить обоснованность ее разделения на изолированные специализации. Он замыслил подвергнуть критическому исследованию те классификационные системы, которые используются профессионалами для упорядочения мира.

По словам Косгроува, пришла пора избавиться от привычной классификации достигшего уже 43 тысяч человек штата больницы и отказаться от таких терминов, как «врач» или «медсестра». Вместо того чтобы носить чисто медицинские названия, медработники теперь должны были называться «опекунами» и отвечать не только за лечение соматических заболеваний, но и за душевное и эмоциональное состояние больных.

Вместо привычного разграничения отделений по названиям врачебных профилей, Косгроув решил разделить их по категориям пациентов и их заболеваниям. По сути, это означало создание системы новых многопрофильных институтов лечения конкретных болезней (например, онкологических) или систем организма (например, головного мозга), которая должна была заставить хирургов, терапевтов и врачей прочих специальностей заниматься лечением пациентов совместно.

«Если у людей болит голова, им просто хочется, чтобы им помогли, – делился своим наблюдением Косгроув. – Их не интересует, нужен ли им невролог, нейрорадиолог или кто-то еще. Так что имеет смысл объединить все эти специальности организационно».

Глава 8. Бадьи в разрезе

Преодоление разобщенности – не только средство самозащиты: оно может использоваться и в качестве наступательного оружия. Задумываясь о системах классификации, используемых в обществе, люди получают конкурентное преимущество перед соперниками. Если какое-то учреждение страдает от разобщенности, это обязательно открывает дополнительные возможности перед кем-то еще. В случае Sony неспособность японской корпорации планомерно развивать успех и перенести идею аналогового плеера Walkman на цифровую основу позволила конкурентам из Apple с их iPod захватить лидирующие позиции на рынке цифровых мини устройств.

«Нам нравится „бункерное“ мышление, – обронил как-то Энрю Тодд Фелдстайн, соучредитель хедж-фонда Blue Mountain. – По крайней мере, у других. Мы на нем зарабатываем». Blue Mountain Capital специализируется на торговле кредитными деривативами – ценными бумагами, выигрыш по которым достается инвесторам, правильно угадавшим, будут или не будут просрочены выплаты по кредитам.

Функциональная разобщенность подразделений крупных банков создает порочные стимулы к операциям, которые кажутся осмысленными на микроуровне (в плане получения быстрой выгоды отделами), но оказываются неразумными при рассмотрении на макроуровне (невыгодными для банка в целом).

Фелдстайна интересовало, как люди используют системы классификации для организации собственного мира и представлений о нем – особенно в случае ошибочной таксономии. Распространенным предметом изучения антропологов является несоответствие общепринятой классификации мира реальному положению вещей, что наблюдается повсеместно.

В фонде Фелдстайна выискивали неувязки между котировками различных ценных бумаг. Это был чисто технический и часто малопонятный вариант биржевой игры. Но именно по причине туманности для непосвященных и «технического» характера используемой фондом стратегии ниша была не занята, что значительно упрощало Фелдстайну и компании получение прибылей.

Заключение. Как соединить разделенное

Люди должны периодически переосмысливать таксономии, которые они используют для систематизации мира, или даже искать им альтернативы. Обычно большинство из нас применяют общепринятые системы классификации. Но они крайне редко бывают идеальными, поскольку устаревают и перестают удовлетворять потребности заинтересованных групп. Инженеры компании Sony не ставили под вопрос эффективность «шахтной» структуры и в результате упустили инновационные возможности.

Тем же недугом до 2008 года страдали и экономисты, поэтому они не заметили, насколько вырос уровень использования заемного капитала. А вот в Кливлендской клинике врачи попытались полностью изменить свои представления об организации медицинской помощи, адаптировав их к представлениям пациентов о здоровье, а не к жестким установкам врачей.

Распределение банковских продуктов по отделам отражает мышление банкиров, а не инвесторов или вкладчиков. Промышленные компании часто организованы с учетом специфики производства, существовавшей еще пятьдесят лет назад, или различных компетенций инженеров, а не запросов современных клиентов.

Для борьбы с разобщенностью можно использовать информационные технологии. Компьютеры не рождаются с неискоренимыми стереотипами. Их можно запрограммировать так, чтобы они сортировали информацию различными способами и тестировали разные варианты систематизации данных. Проще и быстрее перегруппировать байты в памяти компьютера, нежели изменить менталитет людей, тем более что техника, в отличие от людей, не сопротивляется таким изменениям. Еще один важный вывод: данные не могут сами себя систематизировать и уничтожить разобщенность; необходимо, чтобы кто-то особым образом запрограммировал компьютеры. А для этого прежде всего нужно богатое воображение.

Как же нам развить воображение, которое позволило бы изменить системы классификации как в киберпространстве, так и в реальном мире? Один из возможных способов – воспользоваться принципами антропологии. Эту науку лучше рассматривать как особый образ мышления, способ

видения мира. Поскольку антропологи рассматривают все, что видят, в совокупности, то они в конечном итоге добираются и до тех сторон жизни, о которых люди предпочитают умолчать, считая их слишком личными, несущественными или неинтересными. Антропологов завораживают общепринятые умолчания.

Они внимательно слушают рассказы людей о своей жизни, а затем сравнивают их с тем, что происходит на самом деле. Поразительно, насколько существенна разница между тем, что люди говорят, и тем, что они делают.

Антропологи часто сопоставляют различные общества, культуры и системы. Это помогает им обнаружить характеристики, лежащие в основе деления на социальные группы. Такое сравнение полезно для изучения иных культур и незаменимо для понимания своего собственного общества. Когда мы попадаем в другой мир, мы не только узнаём многое о других людях, но и можем увидеть нашу собственную жизнь свежим взглядом и с большей ясностью. Мы становимся одновременно «своими» и «чужими».

В любом обществе считают свою собственную культуру естественной. Наши собственные социальные нормы и способы классификации кажутся нам такими привычными, такими неизменными, что мы крайне редко задумываемся о них. Но антропологи знают, что классификационные системы, которые мы используем для описания нашего мира и мышления, вовсе не являются постоянными, они не присущи нам от природы, а являются результатом воспитания. Мы можем изменить наши представления о культуре, если на самом деле хотим этого. Мы можем также изменить формальные и неформальные правила, которые используем для упорядочения мира, – если остановимся и задумаемся.

К сожалению, в современном мире больше всего ценится узкая специализация. Поэтому такие виды деятельности, которые требуют больших временных затрат, но не дают мгновенных результатов, – общение с сотрудниками из других отделов, ротация персонала, работающего в различных подразделениях, или поездки для изучения инноваций – считаются чем-то второстепенным. Однако мир, разделенный на специализированные фрагменты, полон неучтенных рисков и упущенных возможностей.