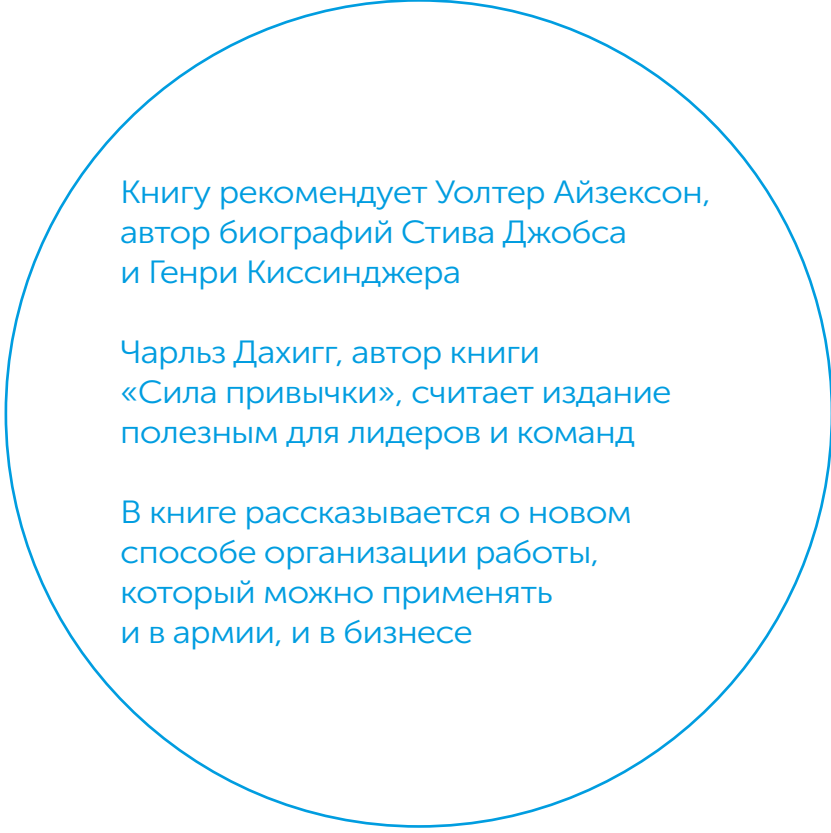


Команда команд

Правила вовлеченности в сложном мире



Книгу рекомендует Уолтер Айзексон, автор биографий Стива Джобса и Генри Киссинджера

Чарльз Дахигг, автор книги «Сила привычки», считает издание полезным для лидеров и команд

В книге рассказывается о новом способе организации работы, который можно применять и в армии, и в бизнесе

Основная идея

Генерал Маккристал возглавил американский спецназ в Ираке в 2003 году и сразу понял, что его иерархическая организация не готова к работе в непредсказуемой среде. Перед американцами стояла задача перестроиться, чтобы победить в войне в Ираке. И к 2006 году им это удалось. Эта книга – не просто история о войне и боях против «Аль-Каиды». Она повествует о глобальных изменениях и о том, как управленцам быть эффективными в сложном и изменчивом контексте.



Стэнли Маккрystal – генерал-полковник армии США в отставке. Сейчас работает в Йельском университете и является партнером компании McChrystal Group, цель которой – подготовка руководителей высшего звена к роли адаптивных лидеров.

Тантум Коллинз – бывший студент Стэнли Маккрystalа, сейчас занимается научной деятельностью в Кембриджском университете.



Дэвид Силверман – генеральный директор McChrystal Group, соавтор системы лидерства и менеджмента CrossLead, которая позволяет компаниям адаптироваться и побеждать в сложных условиях.

Крис Фасселл – партнер в McChrystal Group, курирует вопросы развития, отношений с клиентами, маркетинга. До этого 15 лет провел на военной службе.



Новые вопросы

Свое 50-летие генерал Маккрystal встретил в Ираке, где нес ответственность за военные действия спецназа США. Американцы выступили своей армией против режима Саддама Хусейна, а позже столкнулись с новым подходом армии «Аль-Каиды» – маленькими, гибкими, разбросанными группами.

Американские военные подразделения считались лучшими в мире, с самой надежной подготовкой и экипировкой. Стартовые условия у американцев были намного лучше, чем у слабо тренированной и плохо обеспеченной армии «Аль-Каиды». Но американцы не могли эффективно бороться с мятежниками, которым удавалось осуществлять дерзкие теракты.

Маккрystal начал задавать себе вопрос: «Почему, если мы лучшие из лучших, количество террористических атак не снижается, а наоборот, возрастает? Почему мы проигрываем?»

Перед американцами возникла принципиально иная угроза. Война шла не с государственными войсками, и шла она по другим правилам, усиленным интернет-технологиями и социальными изменениями.

Паутина взаимосвязей, на первый взгляд, казалась чем-то далеким от того, что считалось правильным и эффективным. Но в случае с «Аль-Каидой» хаос срабатывал на руку террористам. Традиционные взгляды на войну рухнули. Враг не имел четкого местоположения и униформы, а пропаганду активно вел в киберпространстве. Американцам надо было перестраиваться с жесткой иерархии на гибкость и адаптивность: это был единственный способ победить в новых условиях.

Маккрystal с коллегами решили реструктуризировать свои войска согласно принципам сверхпрозрачного обмена информацией и децентрализации принятия решений. Нужно было разрушить традиционную армейскую иерархию



Чтобы побеждать в новых условиях, нужна гибкость, а не жесткая иерархия

Пять основных мыслей

1

Главная компетенция XXI века – адаптивность, а не оптимизация.

2

Непредсказуемость и сложность современной среды делает традиционные иерархические организации все более уязвимыми, ведь в таких условиях нельзя предугадать влияние всех факторов.

3

Вместо заботы о прогнозах и контроле в эру сложности нужно сосредоточиться на другой характеристике – резилентности, то есть способности системы справляться с отклонениями, сохраняя базовые функции и структуру.

4

Сыгранная гибкая команда команд – это намного эффективнее, чем просто совокупность отдельных команд (не говоря уже об отдельных профессионалах), которые экипированы идеальными стратегическими планами и методичками.

5

Задание управленцев нового поколения – отойти от героического лидерства и перейти на уровень создания адаптивных организаций.

и создать команду команд – целые подразделения, которым была бы присуща гибкость маленьких групп. А это означало встать на путь нововведений и делать многое вопреки общепринятым нормам и традициям армии.

Эффективный хаос

Тяжелая ситуация в Ираке – не исключение, а норма в XXI веке. Традиционные организационные модели – детища индустриальной эпохи. Но сегодня побеждает тот, кто умеет достигать целей в постоянно изменяющейся среде. Главная компетенция XXI века – не оптимизация, а адаптивность.

Американские войска были организованы по принципам порядка и иерархии, но в Ираке они столкнулись с совсем другой реальностью. «Аль-Каида» постоянно могла изменять свою организацию, чего не мог спецназ США. Было ощущение, что «Аль-Каида» должна утонуть в собственной анархии, но происходило совсем наоборот.

Перевернуть мир могут такие люди, как Марк Цукерберг со своим Facebook или же горстка лидеров «Аль-Каиды», создавшая социальную группу мятежников со сложной системой взаимосвязей. На этом фоне войска США выглядели, как старое неуклюжее чудовище.

Маккрystal понимал, что нельзя просто улучшать отдельные элементы армии, чтобы эффективно бороться с «Аль-Каидой». Нужно было что-то менять в самом «ДНК» американского спецназа.

Индустриальное наследие

Индустриализация XX века породила разделение процессов на четкие подзадачи, где

каждый должен исполнять свою часть. В такой системе менеджеры – это координаторы, которые сводят отдельные детали в один механизм.

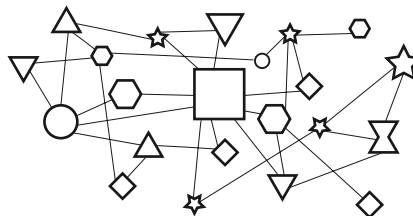
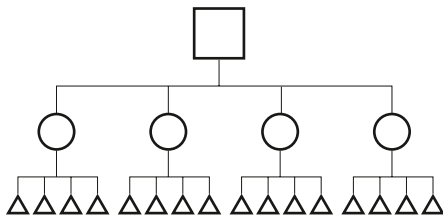
Для начала XX века это была революционная идея, которая повысила эффективность в разы. У ее истоков стоял управленец Фредерик Тейлор, который в конце XIX века улучшил показатели эффективности своих фабрик в несколько раз не с помощью технологических инноваций, а благодаря оптимизации операционных процессов. Так появились его пять операций для изготовления кирпича и 12 действий для производства шин.

Тейлор создал систему научного менеджмента, которую можно свести к пяти элементам: планирование, организация, командование, координация и контроль. Этот же подход нашел отражение в армии: главными принципами там стали планирование и исполнение, стандартизация и упор на оптимизацию.

Если посмотреть на организационную структуру многих компаний, то станет очевидным: они все еще живут в индустриальной эпохе начала XX века, придерживаясь четкой вертикальной иерархии, где в фокусе все те же пять элементов. Менеджеры на всех уровнях имеют свои собственные цели и разбивают их достижение на отдельные задачи. Да и в мышлении людей прочно прижился тот же подход. К примеру, самые популярные статьи в интернете – это что-то вроде «Пять инструментов повышения эффективности вашего рабочего дня» или «Семь советов для повышения вашей результативности».

Если бы Тейлор посмотрел на спецназ США в начале войны в Ираке, он был бы доволен. Это был идеальный часовой механизм. Все было оптимизировано и напоминало конвейер по борьбе с терроризмом. Основной процесс

Развивая бизнес в сложных системах, нужно быть готовым к непредсказуемости и не слишком доверять прогнозам



Слева – традиционная иерархия, справа – среда, с которой мы имеем дело сегодня.

работы американского спецназа в Ираке можно было описать как последовательность пяти подпроцессов:

1. Найти: цель должна быть найдена.
2. Зафиксировать: знать, где цель находится, в режиме реального времени.
3. Закончить: убрать угрозу с поля боя.
4. Использовать: цель должна быть изучена разведкой (если это человек, его нужно допросить, если дом, необходимо провести обыск).
5. Анализировать: разведка должна провести анализ.

Американские солдаты становились все лучше в соблюдении этих правил, оттачивая их до идеала. Но в случае с «Аль-Каидой» это не помогало: новый мир требовал фундаментального переписывания правил игры. Подходы Тейлора окончательно устарели.

От усложненного к сложному

Мы узнаем о мире все больше, но он становится все менее предсказуемым. Именно эта непредсказуемость и делает организации индустриальной эпохи уязвимее.

Многим известно понятие «эффект бабочки», которое является метафорой сложности. Но не в привычном смысле этого слова. Сложность – это характеристика, которая присуща системам: организмам, экосистемам, национальным экономикам – тому, в чем есть много взаимосвязанных элементов, которые ежесекундно взаимодействуют друг с другом. Из-за этих связей сложные системы могут демон-

стрировать экстремальные изменения и вести себя непредсказуемо.

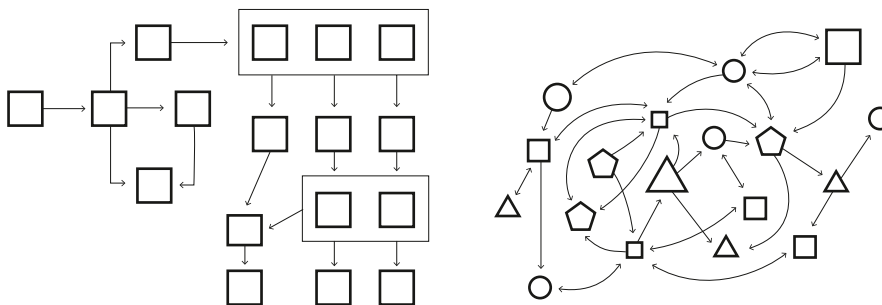
Сложность (complexity) отличается от усложненности (complicated). Вещи, которые являются усложненными, могут иметь много частей, но они объединены линейным образом, например первая со второй, вторая с третьей и т.д. Сложность же возникает, когда взаимосвязей между элементами очень много. Так, например, распространяются вирусы или меняются погодные условия, когда даже маленькие изменения одного элемента могут радикально повлиять на состояние всей системы.

В случае сложной системы научный менеджмент не справляется со своей задачей: он не может предугадать влияния всех факторов. Поэтому, например, ученые не могут дать точный прогноз погоды на завтра, хотя знают траекторию кометы Галлея на десятилетия вперед.

До 2004 года американский спецназ работал по принципу: все можно спрогнозировать. Но ситуация в Ираке больше напоминала погодные условия, чем траекторию кометы. Среда была не просто усложненной – она была сложной.

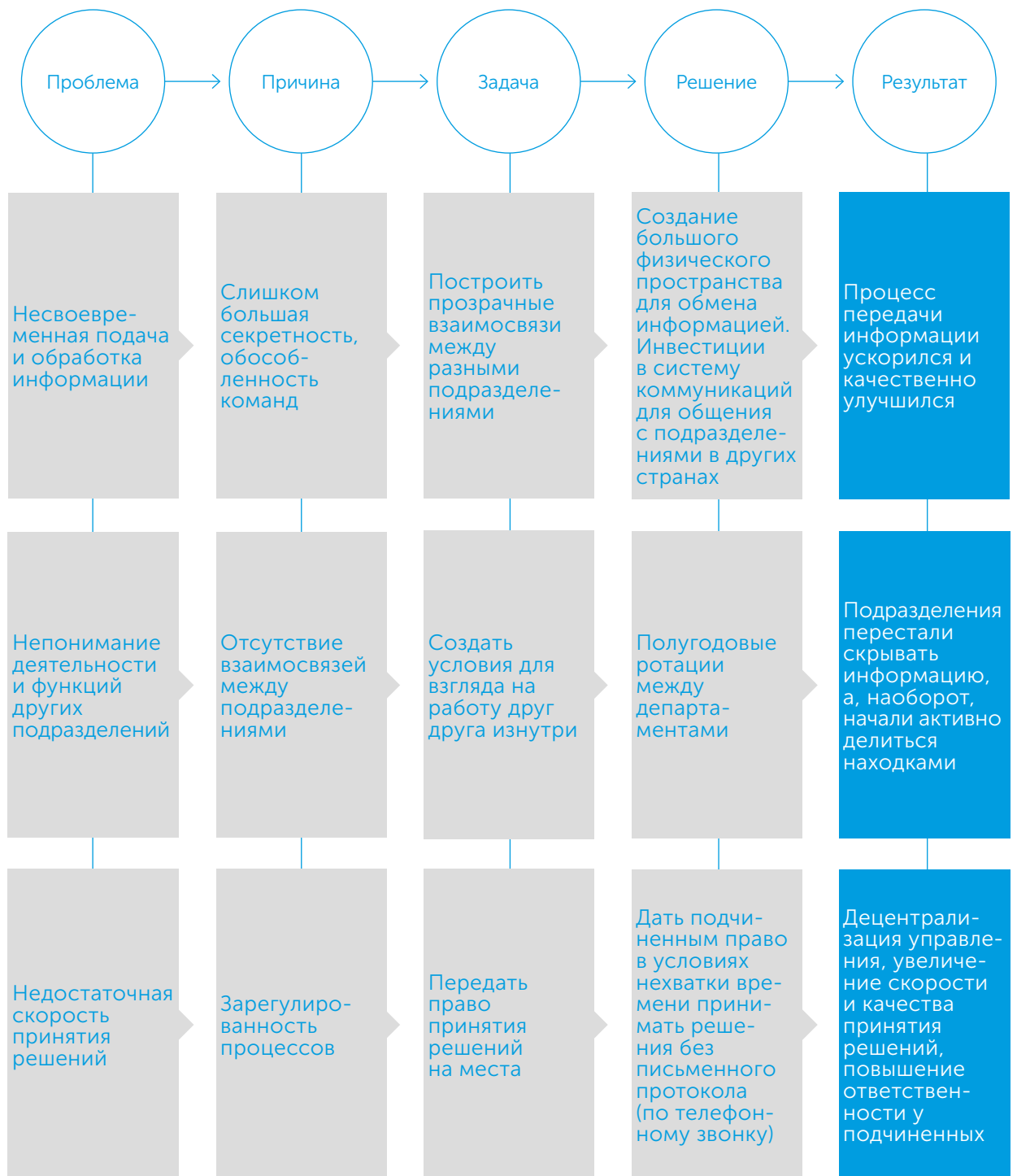
В Ираке Маккристал столкнулся с невиданным уровнем взаимосвязей и скорости изменений. Операция в одном конце страны могла тут же провоцировать реакцию в противоположной ее части. Эффективная пропаганда «Аль-Каиды» могла вывести людей с оружием на улицы в считанные часы. И так происходило почти каждый день. В наше время каждый житель планеты может стать той бабочкой, чей взмах крыла приведет к цунами на другом конце мира. Это и было главным козырем террористов в Ираке.

Резилентность – способность системы справляться с отклонениями, сохраняя базовые функции и структуру



Усложненная (слева) и сложная (справа) системы.

Преобразования генерала Маккрystalа



Стоит задуматься

Каков уровень резилентности вашей компании?

1

2

Какова модель работы вашей организации – индустриально-механистическая или резилентная?

Что можно долгосрочно спланировать в вашем бизнесе, а что однозначно не удастся?

3

Следует сделать

Сформировать команду команд в своей организации

1

Создать систему быстрого и прозрачного обмена информацией

2

Максимально делегировать принятие решений на нижние уровни управления

3

Пока американцы прорабатывали свой план, он уже стал неактуальным. Было невозможно предугадать следующую дислокацию мятежников. Предугадывание не срабатывает в сложном мире. Да, можно с довольно большой долей вероятности предсказать дождь на завтра, но не на неделю и тем более не на полгода вперед. У американцев были самые современные технологии видео- и аудионаблюдения в реальном времени, экономическая и социальная статистика. Но это не помогало им точно прогнозировать атаки террористов.

Делая правильные вещи

Вместо фокусировки на прогнозах и контроле в эру сложности нужно сосредоточиться на другой характеристике – резилентности. Это понятие можно истолковать как способность системы справляться с отклонениями, сохраняя базовые функции и структуру.

В резилентной парадигме менеджеры принимают как данность то, что они столкнутся с непредсказуемыми угрозами. Но вместо того чтобы выстраивать сильную защиту, они создают систему, которая отвечает на удары или даже получает выгоду от них. Это как принцип айкидо – оборачивать силу противника против него самого. Или как иммунная система, которая от борьбы с вирусом становится сильнее.

Противоположность резилентности – механистические системы, которые с виду кажутся очень крепкими. Но стоит одному маленькому элементу выйти из строя – вся система рухнет. Бомба или сильное землетрясение может разрушить пирамиды в Каире, но шторм не может уничтожить коралловые рифы: после природных катаклизмов они восстанавливают свой потенциал. Главное – перевести фокус с прогнозирования на адаптивность.

Когда Маккрystal увидел, что его спецназ проигрывает «Аль-Каиде», он с коллегами повторил схему больших корпораций – начал стараться еще больше. Американцы привлекли больше ресурсов и солдат, создавая систему номер один в мире по оптимальности. Но это напоминало иностранного туриста, который начинает

говорить все громче и громче, как будто это поможет местным жителям лучше его понять.

Особенность армии – в ее иерархии, статусах и званиях. Это, безусловно, важные ее составляющие, но американский спецназ в Ираке показал, что они замедляют исполнение заданий и являются барьером для быстрой адаптивности солдат на поле боя. Для победы нужно было делать что-то новое, невиданное в армии ранее.

От командования к команде

В городке Коронадо в Калифорнии находится центр подготовки подводного спецназа США. Это место известно благодаря тренировке военных, которая является одной из самых изнуряющих в мире. Бег по мокрому песку в ботинках, плавание в холодной воде Тихого океана, неделя спецопераций с суммарным четырехчасовым сном, тренировки, требующие ментального напряжения, – все это способен выдержать далеко не каждый. При этом лишь 10% из тех, кто не справляется, сдается по физическим причинам. Зачастую причины неуспеха внутренние, лежащие в плоскости психологии.

Мы узнаем о мире все больше, но он становится все менее предсказуемым

Задача такого отбора – не подготовить супермена, а создать команду. Традиционная единица в армии – иерархическая группа, где есть командир, которому подчиняется десяток людей. Но при подготовке в Коронадо задача стоит совсем иная – создать взаимодополняющую команду с высоким уровнем понимания и доверия. Все эти испытания нельзя пройти в одиночку или в иерархических группах. Как говорит один из тренеров центра, главная задача здесь – искоренить саму идею индивидуального исполнения.

Сыгранная гибкая команда намного эффективнее, чем группа профессионалов-одиночек, которые экипированы идеальными стратегическими планами и методичками.

Кроме доверия к членам группы спецназовцы вырабатывают еще одно умение – работать с общими целями. Испытания не может пройти тот, для кого это просто личный вызов. Месяцы в центре – это ад. В нем может выжить только тот, кто хочет быть причастен к высшей миссии – работать в командах спецназа, воевать в разных уголках мира, действовать во имя безопасности и развития своей страны.

Такие группы в реальной жизни работают со сложной средой – ситуациями, в которых один лидер не может все спрогнозировать

аналитики смотрели на операторов как на наглых и несведущих в разведанализе людей. Операторы часто задерживали разведанные, из-за чего аналитики их обрабатывали с опозданием. А это означало, что руководство получало устаревшую, ненужную информацию. Ситуация еще больше ухудшалась, когда речь шла о взаимодействии с другими силовыми структурами – ФБР, ЦРУ, АНБ. Выстроенная во имя секретности система вводила в заблуждение и приводила к недоверию.

Чтобы решить эту проблему, нужно было начинать с причины – стиля управления и организационной культуры. И Маккристал увидел, что на самом деле разные команды живут в параллельных реальностях, хотя и находятся на одной территории. Проблема в том, что в спецназе каждый отряд, состоящий из 12–20 людей, – это замкнутый мир. Они тренируются вместе, живут вместе и вместе выходят на задания, где жизнь каждого солдата зависит от всей группы.

Маккристал понимал, что нужны изменения в мышлении. Нужно было создать та-

кие же тесные взаимосвязи между командами, какие уже были внутри каждой из команд. Адаптивной должна была быть не только тактика военных операций, но и вся стратегия спецназа. Но как это сделать в организации с тысячами людей?

Конечно, было бы невозможным и неразумным превратить спецназ в одну большую команду. С другой стороны, нельзя было создавать супериерархию, где каждый отряд – это ячейка, которая имеет только вертикальное подчинение. Нужна была горизонтальная координация.

Сначала спецназ решил усовершенствовать отдельные процессы – разведку, исполнение операций и т. д., но это не срабатывало. Американцы делали по 18 рейдов в месяц, но не могли поймать важных членов «Аль-Каиды», потому что обрывался обмен информацией между исполнителями и разведчиками-аналитиками. Нужно было изменять не части, а систему в целом.

Каждый житель планеты может стать той бабочкой, чей взмах крыла приведет к цунами на другом конце мира

и проконтролировать. В таких условиях член команды не может отдать ответственность командиром – он тоже должен принимать решения, ориентируясь в процессе выполнения задания. В итоге команда работает как резилентная система. Структура таких команд, а не план является их стратегией.

Во имя взаимодействия

Команды с подготовкой в калифорнийском центре были в подчинении у Маккристала, и сами по себе они были очень адаптивны. Но спецназ – это не один взвод. Проблема была в том, что стратегия взаимодействия между такими группами была устарелой и механистической. В этом и заключалась главная слабость спецназа США в Ираке.

Особенно плохим было взаимодействие между командами аналитиков-разведчиков и операторов (исполнителей миссий). Многие

В ситуации непредсказуемости организация должна импровизировать, а для этого нужно понимать более широкий контекст. На уровне команды это понятно, чего не скажешь об институтах. Люди сотрудничают, только если видят полную картину. Поэтому краеугольным камнем трансформации стала общая информированность. Это не значит, что все должны стать универсалами и знать все обо всем: специализация по-прежнему нужна. Идея Маккрystal стала заключалась в том, чтобы объединить общую информированность со специализацией.

Перезапуск

Маккрystal понимал, что нужно убрать секретность, обособленность каждой из команд спецназа, выстроить прозрачные взаимосвязи между разными подразделениями. Было важно, чтобы каждый сотрудник понимал свою роль в целостной сложной системе. Так, было решено начать преобразования с системы обмена информацией. Часть старой военной базы, где размещался штаб, была переоборудована под открытое пространство – большую комнату, в которой размещались разные подразделения. На стене находились экраны и карты, где в режиме реального времени обновлялась вся информация. Доступ в комнату был открыт для любого сотрудника штаба, к каждому из военных имелся свободный доступ внутри помещения. В одном пространстве сконцентрировались 60 экспертов из разных подразделений.

Хотя пространство внутри штаба было прозрачным, оно по-прежнему оставалось сверхсекретным, утечка информации была исключена. Поэтому люди внутри начали более открыто и быстро обмениваться информацией, доверяя друг другу. Маккрystal проводил почти все свое время в этой комнате, хотя у него был отдельный кабинет. Конечно, этих изменений было недостаточно. Но это было лишь начало, после которого последовали преобразования в организационной культуре.

Культуры поддаются изменениям труднее, чем кирпичи и бетон. Общая осведомленность требовала прозрачности как внутри спецназа, так и во взаимодействии с другими силовыми структурами. Какие-то решения были просты-

ми. Например, Маккрystal и другие руководящие начали ставить в копии писем людей, которых тот или иной вопрос касался лишь косвенно. Большинство важных телефонных звонков принимались через громкую связь.

Самым важным элементом трансформации было взаимодействие между операторами и разведчиками. Встреча этих двух ролей – стандартная военная практика для того, чтобы согласовать действия с имеющейся информацией. При этом часть аналитиков-разведчиков находились в США и общались с операторами при помощи телемостов. Такие встречи начали расширяться, к обсуждениям приглашались представители других подразделений. Маккрystal инвестировал в коммуникации большие ресурсы, в том числе и финансовые. Такое расширение военной информации было рискованным, но это был единственный способ обеспечить резилентность в условиях Ирака.

Для партнерских организаций, таких как ФБР или ЦРУ, в комнате штаба были выделены стулья за столом переговоров, который стоял в центре комнаты. Маккрystal не имел прямого контроля над сотрудниками других ведомств, но этот жест был воспринят позитивно.

Конечно, в помещении было постоянно шумно – оно казалось хаосом. Для бюрократов это было ужасное место. Однако оно помогло создать ощущение того, что все воюют на общей войне, с общими принципами и целями, а не за свой взвод или подразделение. Потoki информации начали одновременно ускоряться и качественно улучшаться.

Успех

К 2005 году как минимум одна гипотеза была подтверждена: агентства разведки начали получать разведданные от спецназа быстрее и лучше. Открытое пространство стало центром новых перемен. Со временем реальное и виртуальное пространство объединило более 7 тыс. военнослужащих, которые были на одной информационной волне. При этом значительная часть этих специалистов напрямую не подчинялась спецназу.

Во время обсуждений каждый мог взять четыре минуты и изложить свою идею либо

Чем больше иерархических ступеней и статусов, тем больше барьеров для быстрой адаптивности

поделиться информацией. За несколько секунд он выкладывал вводные данные, а дальше начиналось открытое обсуждение. По стенам располагались интерактивные экраны и карты. И все решалось здесь и сейчас. Риск того, что произойдет утечка информации, оставался. Но суть была в том, что американцы получали гораздо больше преимуществ, нежели рисков.

В конце 2003 года Маккрystal ввел еще одно новшество – полугодовые ротации между департаментами. Особенно важно было менять ролями операторов и аналитиков, чтобы они

ван, и в итоге терялось важное время, за которое бойцы «Аль-Каиды» успевали передислоцироваться. Маккрystal понял, что задержка решения зачастую стоит намного дороже, нежели погрешность в нем.

Он изменил правила, позволив своим подопечным в условиях нехватки времени принимать автономные решения, согласовывая их по телефону, а не письменным протоколом. При этом Маккрystal официально оставался ответственным за все решения, принимаемые спецназом в Ираке.

Впоследствии подчиненные начали брать на себя все большую ответственность и принимать все более качественные решения. Они брали оперативное управление в свои руки, а не перекладывали это на руководителей. Произошла реальная децентрализация управления.

Этот подход оказался сверхуспешным. Решения принимались намного быстрее, что было критически важным в боевых условиях. При этом возросло и качество принимаемых решений.

Новая роль лидера

К 2006 году Маккрystal трансформировал подходы к работе и взаимодействию во всех операциях спецназа в Ираке. В старой системе Маккрystalу с трудом удавалось делать 18 рейдов в месяц. В новой системе эта цифра взлетела до 300, при этом не требуя баснословных инвестиций. Эффективность каждого отдельного рейда тоже возросла.

Генерал объясняет, что он трансформировал и восприятие своей роли – с героя-лидера на садовника. Герой – тот, кто владеет сильными индивидуальными качествами и самостоятельно принимает безошибочные решения. Но это невозможно в сложной среде.

Играть роль садовника – значит заботиться не об отдельных частях, а обо всей экосистеме сада. В этом и заключается основное задание лидеров нового поколения – отойти от героического лидерства и перейти на уровень создания адаптивных организаций, которые являются гибкими и выносливыми одновременно ●●

Задержка решения зачастую стоит намного дороже, нежели погрешность в нем

взглянули на работу друг друга изнутри. Сначала эта инициатива встретила жесткий протест, но Маккрystal настоял на своем. Он отобрал для обмена лучших представителей департаментов. А это означало, что такие кандидаты были профессионалами в освоении нового опыта, имели развитые навыки сотрудничества и достойно представляли свою специализацию. Так начали выстраиваться важные взаимосвязи между департаментами спецназа.

Позже практика ротации была расширена и на внешних партнеров, в том числе ЦРУ. Во-первых, это позволило посмотреть на войну глазами партнеров. Во-вторых, это была инвестиция во взаимное доверие. Подразделения начали не скрывать информацию, а, наоборот, активно делиться находками.

Следующие шаги

Выстроить связи было лишь частью преобразований. Перед спецназом стоял еще один вызов – недостаточная скорость действий. Информация передавалась молниеносно, но принятие решений таковым не было. В американской армии процесс принятия решений о военных операциях был весьма зарегулиро-

В сложной среде даже очень сильному лидеру трудно единолично принимать безошибочные решения