

# Глава 2

## Наплыв технологий

Компьютеры бесполезны. Они могут только давать ответы.

*Пабло Пикассо*

Отношения. Общение. Связь. Сотрудничество. Так мы заполняем пространства между собой. Само слово «коммуникация» («взаимодействие») происходит от латинского слова *communis*, что в переводе значит «делать общим, общаться». Следовательно, поскольку меняется сам способ взаимодействия, то же самое происходит и с нашими отношениями. За прошедшее десятилетие участие технологий в наших межличностных связях радикально видоизменило процессы общения человека с человеком, способы ведения бизнеса и предоставило свободный доступ к информации, создавая тем самым обоюдоострый меч, который выступает как за, так и против нас самих.

### Узы, которые нас соединяют

Во времена феодального капитализма управление такой компанией, как IBM, было бы по сравнению с нынешними временами довольно простым делом. Помните синие костюмы? IBM славилась своей сильной корпоративной культурой, которая так впечатляла каждого сотрудника, что синий костюм стал фактически форменной одеждой персонала. Все знали, что в кабинет вошел сотрудник Синего Великана. Их костюмы выделялись почти так же, как герб на спинах лучников средневекового лорда. Если вы работали в IBM, вы знали, какие доспехи надевать каждое утро. Навязывание точки зрения компании было делом нехитрым, когда старый крепкий менталитет все еще имел власть над сотрудниками. Нормы, ценности, правила, цели и перспективы можно было просто доводить до сведения сотрудников с помощью вертикальных каналов. Вы могли писать

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

свои отзывы о работе, проводить собрания, посещать выездные встречи, а ваши сообщения — явные и скрытые — все равно доходили до сотрудников. Все стратегии возвращали компанию к строевой системе, а сотрудники по-прежнему продолжали носить синие костюмы. Выгоду от такого метода работы получали как корпорация, так и персонал; был создан четкий порядок, и каждый знал, в какую сторону маршировать.

Немногие компании имеют крепкие стены, которые защищают и удерживают сотрудников; особенно это касается крупных предприятий. Коммуникационные технологии заменили понятие «рабочая сила» на понятие «штат сотрудников», связанных несметным числом открытых связей. Сотрудники с полной занятостью тесно взаимодействуют с представителями совместных предприятий, с коллегами из независимо управляемых дочерних компаний, с местными подрядными организациями, с сотрудниками-аутсорсерами, с работающими на дому консультантами, а также вступают в настолько многочисленные взаимосвязи, что это даже трудно себе представить. А если добавить к этому списку мировую снабженческую и дистрибьюторскую цепь, то получится клубок человеческих отношений, которые довольно сложно контролировать.

Вместо хорошей и организованной компании, напоминающей обособленный город-государство, населяющие корпорацию сотрудники все больше напоминают тропические джунгли Центральной Америки. Высокие многолетние деревья определяют географию территории, в то время как лианы только обвивают ее, связывая одно дерево с другим, соединяя его с кустом, с землей. Лишай и мох растут повсеместно, часто даже покрывая друг друга. Кусты, грибы, молодые деревья, паразиты — все здесь в огромном количестве. Цветы распускаются в самых неожиданных местах, а бесчисленные виды птиц, насекомых и животных находят укрытие в темных и плодородных уголках джунглей. Сегодня джунгли заменили собой каменную крепость бизнеса, и здесь остается место и для изобилия возможностями органической экосистемы. Ваши коллеги по работе могут не только не носить синие костюмы — некоторые работающие на дому целый день не снимают пижам. Традиционные способы классификации персонала канули в Лету, как и традиционные способы доведения до сотрудников целей и ценностей компании. Немногие дают либо получают строевые приказы — зачастую многим из нас приходится изо дня в день передвигаться по собственному маршруту. Рабочая сила превратилась в экосистему, состоящую из независимых агентов, которые, взаимодействуя, увеличивают прочность и силу друг друга. Экосистема по определению должна взаимодействовать, иначе ей не выжить.

Чтобы процветать в экосистеме бизнеса, сейчас, как никогда ранее, необходимо общаться с другими ее членами.

Возвращаясь к нашей модели организации как стадиона, волну должны поднимать все зрители. Сотрудники с полной занятостью напоминают обладателей сезонного абонеента со значительными вложениями в успех команды, и такая ставка на игру может стать для них достаточной мотивацией для участия в вашей волне. Другие — консультанты или, к примеру, местные подрядчики — могут полностью зависеть от того, сколько вы им платите; они также могут подняться, когда вы их об этом попросите. Но есть и такие, что, сидя на стадионе пятью рядами ниже, не встают и ни за что не встанут. У них другие интересы. Некоторые из них приходят лишь на одну конкретную игру. Их ставки на игру могут быть меньше, у них даже могут быть конкурирующие интересы. Кто-то может болеть за команду-гостя. Но все они способны остановить волну. Если все, кто не является обладателем сезонных абонементов, откажутся вставать во время волны, вы останетесь с поднятыми руками в одиночестве.

Организации всегда состояли из сложных взаимосвязей различных интересов. Сегодня у нас могут быть как слабые, так и крепкие связи с акционерами, совладельцами и партнерами. Слабые они потому, что тех типов отношений и связей, которые мы формируем с поставщиками, фрилансерами, сотрудниками с неполным рабочим днем, субподрядчиками, свободными агентами, участниками товариществ, самих по себе недостаточно для того, чтобы перейти к полному сотрудничеству. А крепкие они в той степени, в которой мы в данный момент зависим от этих связей для достижения значимых целей. Несмотря на вновь складывающиеся и быстро возникающие отношения, нам нужно по-прежнему налаживать связи с местными сообществами. Причем делать эту нужно тем способом, который сможет объединить нас общностью цели, который сделает волну достаточно мощной для того, чтобы включить в игру различные интересы.

## Расстояние, которое нас объединяет

В эпоху информационных технологий бизнес сложен не только из-за огромного множества новых форм отношений, на которых он построен, но также по причине постоянно увеличивающейся отдаленности тех, с кем мы этот бизнес строим. Философ Дэвид Хьюкс так описывает это моральное воображение

слабеет по мере увеличения расстояния<sup>1</sup>. Под этими словами он имел в виду, что вы испытываете разную степень связи или ответственности по отношению к людям, которые находятся на другом конце комнаты, на другом конце города или на другом конце страны. В действительности системы нашего личностного выживания *зависят* от отсутствия чувства связи с тем, что находится далеко от нас. Доктора, например, просто так не колят по миру, чтобы лечить людей. Они говорят так: «Мои обязанности распространяются на эту больницу, а за ее пределами начинаются обязанности другого врача». Человек, проживающий в Сенегале, находится настолько далеко от большинства из нас, что мы можем представить его лишь абстрактно, и мы не ощущаем необходимости чувствовать себя в какой-либо форме обязанными по отношению к абстракции. Такая логика — если, конечно, это можно назвать логикой — стоит за жестоким утверждением Иосифа Сталина: «Одна смерть — трагедия, миллион смертей — статистика».

На протяжении многих столетий локальная близость являлась определяющим фактором большей части наших социальных функций, тем самым удерживая нас в относительно однородной среде. Изо дня в день мы имели дело с людьми, с которыми нас, как правило, объединяла общая культура, и мы легко понимали поведенческие модели и сигналы, которые существовали в пространстве между нами. Глобальная взаимосвязь переворачивает все наше понимание вверх дном. Сегодня мы относим себя к миру, где нас бросили всех вместе в одно пространство, объединяющее все аспекты нашей жизни — без границ и без усредняющего воздействия среды обитания. Оптоволоконные нити, опутывающие нас со всех сторон, проходят сквозь защитную оболочку местной культуры подобно тому, как иголки прокалывают мыльные пузыри. Они создают принципиально новый набор трудностей, связанных с взаимоотношениями. Вы приобретаете товары на eBay, знакомитесь по интернету, общаетесь в видеочатах с коллегами на другом конце света — в любом из этих случаев вы вступаете в отношения с людьми, которых никогда не видели, с которыми даже не разговариваете на одном языке, которым, возможно, не знакомы ваши модели поведения и так далее. Помните парня из Сенегала? Ваша компания только что купила интернет-стартап, где он работает, и его прикрепили к вашему структурному подразделению. Начиная с сегодняшнего дня вы будете руководить этим парнем и его командой из Даккара — удаленно.

Перед тем как вся информация была оцифрована, наша жизнь двигалась с меньшей скоростью. У нас было больше времени узнавать друг друга, и, что

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

бы мы ни делали, мы могли позволить себе роскошь личного контакта. Сегодня многонациональные компании повсеместно формируют команды сотрудников, которых они отбирают из разных подразделений, разных стран и даже разных культур. Глобальные логистические цепи и международные клиентские базы множатся и мутируют быстрее, чем вирус гриппа. Слияния и поглощения стимулируют рост и создание новых ценностей, не придавая значения тому, каким образом люди, задействованные в этом процессе, будут изо дня в день общаться между собой. Зачастую мы строим наши деловые отношения по принципу коллажа — мимолетные встречи в отеле, видеочаты, звонки по мобильному телефону, электронные письма и факсы. Когда я редактировал эту главу, одна из моих сотрудниц, работающая на другом конце города, отправила мне сообщение: она спрашивала о файле, который никак не могла найти, и получила от меня этот файл быстрее, чем если бы она работала в другом конце коридора. Теперь мы воспринимаем такие ситуации как нечто само собой разумеющееся.

Современный мир соединяет нас быстрее, чем мы успеваем создавать условия для понимания друг друга и положительного взаимодействия. Нас больше не разделяют расстояния; новые коммуникационные возможности, с одной стороны, соединили и сблизили людей, а с другой — стали причиной частых недоразумений. Как вы будете писать электронное письмо человеку, если, судя по электронному адресу, вам сложно догадаться, женщина это или мужчина, из какой страны этот человек, какое у него воспитание и что для него корова — священное животное или обед? Если дело происходит в Соединенных Штатах и если конфликт случился между двумя менеджерами, стоящими на разных ступенях иерархической лестницы, то, вероятнее всего, они найдут возможность встретиться лицом к лицу и решить проблему. В Индонезии, с другой стороны, личностный подход только усугубит ситуацию. В Джакарте люди живут по принципу *asal bapak senang* — «главное, чтобы начальник был доволен»<sup>2</sup>. Подчиненные в Индонезии зачастую считают своей обязанностью решать проблемы самостоятельно, не оповещая руководство, даже если при этом человеку придется соврать о ситуации — вместо того чтобы просто обратиться за помощью.

Доктор Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер — авторы книги *Building Cross-Cultural Competence* («Формирование межкультурной компетенции») — провели глобальное исследование культурных установок, которое выявило шокирующие различия между странами, связанными сегодня в рамках глобальных

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

предприятий. Чтобы лучше понять отношение определенной культуры к лояльности и правилам, они ставили перед сотрудниками различных компаний в десятках разных стран следующую задачу:

Вы едете в машине, за рулем которой сидит ваш близкий друг. Он сбивает пешехода. Вы точно знаете, что он ехал со скоростью как минимум 55 километров в час в той зоне города, где максимально допустимая скорость составляет 30 километров в час. Кроме вас, других свидетелей нет. Его адвокат говорит, что если вы под присягой заявите, что он ехал со скоростью 30 километров в час, то вы спасете его от серьезных последствий.

Имеет ли право ваш друг ожидать от вас помощи? Какое решение вы примете, учитывая ваши обязательства как свидетеля под присягой, а также обязательства по отношению к вашему другу?<sup>3</sup>

Прежде чем ознакомиться с результатами, задумайтесь на секунду, как бы в данной ситуации поступили вы.

В странах, где процветают традиции протестантства и царит стабильный дух демократии — как, например, в Соединенных Штатах Америки, Швейцарии, Швеции и Австралии, — практически 80 процентов респондентов сказали, что их друг «не имел права» или у него была лишь «крошечная вероятность» ожидать, что вы ему поможете; они также заявили, что сказали бы в суде правду. В Южной Корее и Югославии менее 20 процентов людей согласились с такой точкой зрения, а 80 процентов считали, что правильно было бы помочь другу. «Когда мы задавали этот вопрос в Японии, — сказал мне в разговоре Хампден-Тернер, — японцы говорили, что это очень сложная ситуация и поэтому они бы предпочли покинуть помещение. Мне показалось, что это весьма необычный способ отвечать на вопросы, но я позволил им выйти и обсудить вопрос. Они вернулись через 25 минут и сказали, что правильным было бы сказать другу так: «Я буду с тобой; я расскажу такую версию событий, которую ты меня попросишь рассказать, но я прошу тебя найти в нашей дружбе то мужество, что позволило бы нам рассказать, как все было на самом деле». Мне показалось, что это очень сильное решение. Они попытались подойти к проблеме целостно — рассказать чистую правду, что характерно для Запада, — но их культура слишком узконаправленна и ценит любовь и лояльность по отношению к другу. Они сделали движение навстречу друг другу, но подошли к этому с другой стороны, нежели сделали бы англо-саксонские протестанты».

Усложнение таких различий в восприятии — тенденция любой культуры, сопутствующая способности видеть только отрицательное в культуре другой страны. Швейцарец, возможно, будет проявлять недоверие по отношению к жителю Южной Кореи, потому что, по мнению швейцарца, корейцы не уважают начальство, а кореец, в свою очередь, будет не доверять швейцарцу, считая, что они недостаточно ценят дружбу и лояльность. Как это скажется на вашей способности общаться с разными людьми в рамках вашей глобальной логистической цепи или списка адресатов для рассылки сообщений? А что же делать компании, которая пытается распространить и привить единую модель поведения в рамках всей своей глобальной организации? Как вы заставите людей поднять волну, если на самом начальном этапе они либо не доверяют вам, либо не понимают ваших ценностей?

Когда компания по разработке программного обеспечения Lotus ради поддержки глобальной пользовательской базы устремилась к большему распространению своих хорошо известных продуктов — Notes и Domino, она прежде всего нацелилась на решение этих вопросов. Для стимулирования «глобального виртуального неформального общения» в целях успешного делового взаимодействия с Японией, например, Lotus предусмотрела пространство в рамках программного обеспечения, чтобы пользователи могли обмениваться множеством любезностей, которых требует японская бизнес-культура<sup>5</sup>. И наведение подобных межкультурных мостов может стать задачей не из легких. Представьте, сколько различных вариантов придется продумать, чтобы построить такие мосты между каждой возможной парой культур. И не забудьте при этом, что встреча одной группы по проекту может потребовать присутствия представителей четырех или пяти различных культур.

## А сейчас вы меня слышите?

Бизнес — это экосистема. Расстояние нам больше не помеха, а узы, которые нас соединяют, сейчас не такие жесткие, как прежде. Сегодня существуем новые мы, наши ряды постоянно видоизменяются, и все это возможно только потому, что средства электронной коммуникации заполняют пространство между нами. Средства электронной коммуникации — и дар, и проклятие. Создаются новые мощные сети взаимодействия, но создаются они на каком-то странном и ломаном языке.

Что отличает людей от других живых существ? Это уникальная способность создавать символы. Символы — это язык, на котором мы общаемся, это первичные



средства, при помощи которых мы строим социальные и психологические взаимоотношения. Человеческое взаимодействие — симфония символических жестов, и язык составляет лишь малую ее часть. Физические качества, интонация, выражение лица, громкость голоса, язык тела играют важную роль в нашей способности устанавливать взаимосвязь и понимать намерения. В дни, когда еще не было средств электронной коммуникации (времена телеграфа и телефона), наше взаимодействие по большей части происходило лицом к лицу. Мы могли смотреть друг другу в глаза и соответствующим образом толковать то, что нам говорили. Примерно 75 лет подряд технология систематически вытесняла многие межличностные поведенческие сигналы из доминирующих форм нашего взаимодействия. Сначала телеграф, а потом и телефон позволяли нам легче устанавливать связь — но лишь частично, поскольку многие символические социальные сигналы попросту отсутствовали. Медленный темп перемен, характерный для промышленной эпохи, тем не менее подарил нам время, чтобы адаптироваться к таким новым методам коммуникации. Однако мы так и не научились полностью им доверять. Негласное правило заключалось в том, что многие вопросы можно было решить по телефону, но если дело касалось чрезвычайно важных аспектов, ничто не могло сравниться с возможностью посмотреть человеку в глаза и пожалть ему руку.

Теперь вспомните то бесконечное множество фантастических способов, с помощью которых взаимодействуют люди в деловом мире XXI века: электронная почта, мгновенные сообщения, мобильные телефоны, КПК, текстовые сообщения. Каждый человек, получающий от нас сообщение, воспринимает его по-своему — искажая одно, преувеличивая или преуменьшая другое. Любая технология, подобно фильтру, пропускает одни символы, отсеивая при этом другие. А сейчас задумайтесь, насколько быстро мы закружились в водовороте всех этих новшеств. Электронная почта, как ни странно, используется многими из нас не больше десяти лет. В середине 90-х некоторые из нас ходили с цифровыми пейджерами, а если у кого и был мобильный телефон, то, как правило, размером больше, чем эта книга.

Когда мы общаемся с помощью электронных средств, мы делаем это менее динамично, забывая о том, что значит идти на взаимные уступки. Электронное общение получается однонаправленным. А если сообщения накладываются друг на друга, как, например, при отправке мгновенных сообщений, зачастую теряется даже смысл.

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



**ГенДир** [11:16]: Привет, Синди.

**АссГенДир** [11:16]: Привет, Марк.

**ГенДир** [11:16]: Готова к встрече с юристом?

**АссГенДир** [11:16]: Кажется, да.

**ГенДир** [11:17]: Кажется? Надеюсь, да. Введешь меня кратко в курс дела?

**АссГенДир** [11:19]: Ты не веришь, что я работала над этим вопросом?

**ГенДир** [11:20]: Через пять минут у меня с ними видеоконференция.

**АссГенДир** [11:20]: Они нарушили соглашение по многим пунктам, но при этом утверждают, что то, что они не выполнили условия соглашения, наша вина.

**ГенДир** [11:20]: Конечно, я верю тебе.

**АссГенДир** [11:20]: Не наша, а ваша. Я имею в виду, не моя, а ваша и совета директоров.

**АссГенДир** [11:20]: Аннулировать соглашение нужно было вам.

**ГенДир** [11:20]: Мне жаль.

**ГенДир** [11:21]: Поэтому мы будем подавать на них в суд за нарушение условий соглашения.

**АссГенДир** [11:21]: Без проблем. Пойду подготовлю конференц-зал.

**ГенДир** [11:21]: Аннулировать?

Автоматический ответ от **АссГенДир** [11:21]: АссГенДир в сети, но на данный момент ее, возможно, нет на месте.

**ГенДир** [11:21]: Не уверен, что понял тебя. Что значит аннулировать?

**ГенДир** [11:22]: Ты меня слышишь? Ты еще здесь? Видеоконференция начнется через три минуты!

Хотя сегодня мы, безусловно, работаем более слаженно, как фигуры на шахматной доске, электронное общение, которое между нами происходит, — это игра с неполной информацией, больше похожая на покер, чем на шахматы. В шахматы оба игрока играют в открытую. В покере вы можете видеть только те карты, которые открыты. Но, в отличие от покера, цель нашего общения чаще заключается не в том, чтобы запутать собеседника, а чтобы расставить все точки над *i*: обычно мы в большей или меньшей степени хотим открыть собеседнику наши намерения. Именно в этом и заключается парадокс века информационных технологий: технологии объединяют нас сильнее, чем когда бы то ни было, но такая связь бывает еще более путаной и неполноценной, чем та, к которой мы привыкли. Многие ключи, необходимые нам для разгадки намерений других людей, зачастую отсутствуют.

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

При обмене мгновенными сообщениями существует еще одна проблема, которую можно назвать фактором ожидания ответа. В индустриальную эпоху мы писали письма, сознавая, что между тем, когда мы, находясь в пункте А, набросали письмо, и моментом его доставки в пункт назначения Б должно пройти время почтового ожидания. В свою очередь, получатель может не торопиться с ответом и тратить на него столько времени, сколько ему требуется. Скорость тогдашнего информационного потока давала достаточное количество времени, чтобы, даже если ответ требовался безотлагательно, человек мог хорошенько его обдумать. Сегодня при таком количестве различных устройств и приспособлений нам начинает казаться, будто мы прикованы к письменным столам. Сообщения приходят мгновенно, следовательно, требуют от нас немедленной реакции. Фактор ожидания ответа оказывает влияние на качество нашего общения, зачастую заставляя отвечать менее обдуманно. Во всех этих устройствах, по своей природе способных передавать лишь часть той информации, которую мы хотели бы донести до собеседника, словно тикают виртуальные часы, отбирающие у нас время, столь необходимое для обдуманного и содержательного общения.

## «Прозрачный» век

В старые добрые времена (примерно до 1995 года), когда люди хотели купить, скажем, тостер, они, как правило, отправлялись в ближайший магазин, в котором, как они знали, наличествует широкий ассортимент товаров или в котором их устраивали цены, а затем покупали то, что подходило им больше всего. Если люди были очень энергичными и бережливыми или если их увлекал сам процесс, они могли, прежде чем совершить покупку, обзвонить или посетить два-три магазина, покопаться в журналах, в которых приводились сравнительные характеристики товаров, а также навести справки о ценах. По мере того как все больше и больше предприятий начали создавать свои сайты, у нас появилась возможность делать покупки практически в любом месте. В этот процесс включились крупные онлайн-ритейлеры с хорошей репутацией, при необходимости они предоставляли покупателям больше возможностей. Между июнем 2004 года и мартом 2005 года в электронной коммерции произошел настоящий прорыв и она охватила собой весь мир: те, кто предпочитал делать покупки онлайн, прежде чем сделать выбор, стали посещать от десяти и более сайтов, тратя на это по несколько часов или даже дней.

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Говорят, что информация похожа на трехлетнего ребенка: он уже научился хорошо ходить и потому всюду сует свой нос, а нам не всегда удается его контролировать<sup>7</sup>. Кому-то все же следовало сообщить об этом Дэвиду Эдмондсону, бывшему CEO компании RadioShack. Что касается потребителей, то для них свободный доступ к информации о продавцах стал выгодным преимуществом; для таких же, как Эдмондсон, которому было что скрывать, это означало полное поражение. Когда Эдмондсон в 1994 году пришел в RadioShack, он добавил к своему резюме несколько строчек по поводу университетских степеней по теологии и психологии, которые он якобы получил в Баптистском колледже «Пасифик Коуст» в Калифорнии, хотя на самом деле никогда там не учился. В феврале 2006-го, пробыв на верхней ступеньке карьеры всего лишь восемь месяцев, он уволился. Хотя колледж сменил свое название и местоположение — он перебрался в Оклахому, журналистка из газеты Fort Worth Star-Telegram все-таки нашла это учебное заведение и вывела Эдмондсона на чистую воду. И его построенная на лжи карьера разлетелась вдребезги<sup>8</sup>.

Безусловно, он такой не один. Новости пестрят примерами из жизни великих мира сего. Кеннет Лончар, бывший CFO\* и исполнительный вице-президент компании Veritas (что в переводе с латыни означает «истина»), одного из разработчиков программного обеспечения в Кремниевой долине, в 2002 году был пойман на лжи: он соврал о том, что получил в Стэнфордском университете степень MBA<sup>9</sup>. Главный тренер футбольной команды Университета Нотр-Дам Джордж О'Лири ушел в отставку, когда выяснилось, что в резюме он врал не только о том, что играл в футбол в университете, в котором учился, — он вообще университета не оканчивал<sup>10</sup>. Даже Джефф Тейлор — основатель сетевой компании по поиску работы Monster.com — выложил на собственном сайте резюме, в котором хвастался несуществующей степенью MBA Гарвардского университета<sup>11</sup>.

Мы живем в «прозрачном» веке. В 1994 году, возможно, такой обман прошел бы незамеченным, но из-за перехода практически всех персональных данных и личных профайлов в доступные через интернет базы данных вся информация о нас буквально лежит на ладони. Доказательством служит тот факт, что в новом Оксфордском словаре американского английского языка слово *Google* представлено как глагол, а в качестве примера употребления приводится следующее предложение: «Вы знакомитесь с человеком, обмениваетесь

номерами телефонов, назначаете свидание, а затем “гуглите” его по всем 1 346 966 000 веб-страницам»<sup>12</sup>. Недавно в газете Pittsburgh Post-Gazette был опубликован опрос, проведенный исследовательской компанией Harris Interactive, согласно которому 23 процента людей, прежде чем встретиться с деловыми партнерами или коллегами, ищут в интернете информацию о них<sup>13</sup>. Сайт DontDateHimGirl.com позволяет любой женщине вывешивать на всеобщее обозрение имя и фотографию мужчины, который, по ее мнению, не стоит доверия. Основатель сайта Таша Джозеф заявила в газете New York Times: «Это как кредитная история близких отношений, предназначенная для женщин»<sup>14</sup>. Любой, у кого есть видеокамера, может поделиться со всем миром худшими моментами вашей жизни, разместив их на сайте YouTube.com, — эта возможность произвела поистине революционное воздействие на политику, сферу развлечений, законопослушание, музыку и несметное множество частных жизней людей. Исследователь общественного мнения может сопоставить ваш возраст, доход, принадлежность к партии, модель машины, размер пожертвований на благотворительность и прочую личную информацию, которая находится в свободном доступе, чтобы с высокой степенью точности спрогнозировать, за кого вы будете голосовать на выборах<sup>15</sup>.

Такие факторы оказывают огромное влияние на бизнес. Перед тем как прозрачность позволила увидеть за лесом отдельные деревья, наблюдателей мало интересовали кусты и подлесок. Предприятия, например, могли создать совместную компанию, чтобы обезопасить себя от последствий сомнительного предприятия, искренне веря, что если отдел попадет в неприятности, то на репутации головной организации это никак не отразится. В сегодняшнем прозрачном мире стоит вашему совместному предприятию перейти определенные границы, и все будут знать, кто стоит во главе. Раньше, чтобы защитить репутацию компании, достаточно было обучить менеджеров корпоративной этике, поскольку рядовые сотрудники редко контактировали с окружающим миром и еще реже доставляли компании неприятности. А сегодня любой сотрудник может сказать что-либо о компании в «кулуарах» или в своем блоге, и уже на следующий день его слова появятся на таких сайтах, как DrudgeReport или TheSmokingGun. Появилось даже новое слово — *whistleblogging*\*: это когда сотрудники создают персональные журналы, в которых сообщают о неправомерных действиях, совершенных компанией. Новомодная прозрачность не позволит отсидеться в кустах или

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

\* Дословно: «доносительство в блогах». Прим. пер.

спрятаться за спину совместного предприятия. В нынешнем лесу просматривается каждая веточка.

Информационное общество превращается в общество слежки. Люди стали более любопытными, они *ищут* больше и чаще. Они ищут, потому что искать стало легко; искать можно бесплатно, не прикладывая больших усилий, и поиск окупается всегда и во всем — начиная от лучшей цены на товары и услуги и заканчивая раскрытием скандальной информации. Во всем мире зрители «подсели» на так называемые реалити-шоу. (В Соединенных Штатах существует целый канал, посвященный реалити-телевидению, а британская версия программы *Celebrity Big Brother* была замешана в международном скандале<sup>16</sup>.) Нам всегда было интересно знать, что же там происходит за соседской дверью, и сегодня мы наконец можем это увидеть. Представьте, что вы рассматриваете под микроскопом каплю воды. Когда вы только кладете каплю на пластинку, она выглядит прозрачной и чистой. Но линза микроскопа открывает перед вами целый новый мир.

Каждый новый поворот винта приближает к вам организмы и объекты, которые вы и представить себе не могли; то, что изначально представлялось чистым и незамутненным, на поверку оказывается грязной мешаниной из бог весть чего. Микроскоп изменил ваше представление о воде, и, поскольку ваше любопытство от этого только разыгралось, вы не можете не интересоваться, какие миры существуют в других столь знакомых вещах.

Люди стали чаще искать, потому что искать стало легче, и найти можно много чего. Только представьте себе радость корреспондента *Fort Worth Star-Telegram* Хезер Лэнди, которая выяснила, что Дэвид Эдмондсон при устройстве в *RadioShack* «приукрасил» свое резюме. Расследование-то она начала совсем из-за другого: она узнала, что этот основавший две церкви топ-менеджер, прежде чем начать свою карьеру в столь благочестивом бизнесе, трижды привлекался к суду за вождение в нетрезвом виде<sup>17</sup>.

Корпоративные скандалы, разводы звезд, коррумпированность политиков — новости, которые мы ежедневно получаем через телевидение, радио, сайты, мобильные телефоны, новостную ленту и *BlackBerry*, — изобличают проступки и преступления героев нашего времени. И не поймешь, кто все это начал — СМИ, которым надо заполнять эфир или газетные страницы или сайты, или дело в нас, которых затянул открытый нами доступ в мир высоких технологий. Однажды попробовав скандал на вкус, мы уже не можем насытиться.

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## Постоянство памяти

Когда Пол Чанг нажал кнопку «Отправить» под адресованным друзьям электронным письмом, он пустил под откос собственную карьеру инвестиционного банкира. Незадолго до этого 24-летний выпускник Принстона был принят на работу в компанию Carlyle Group, которая направила его в свой офис в Сеуле. Через три дня он решил похвастаться перед оставшимися в Нью-Йорке друзьями новой шикарной жизнью. «Я и в Нью-Йорке пользовался популярностью у женского пола, — писал он, — но здесь мне каждый вечер пять-восемь женщин дают номера своих телефонов, и как минимум три горячие штучки намекают, что не прочь сразу же отправиться ко мне». Дальше он хвастался, что превратил одну спальню в предоставленной работодателем квартире в гарем, а во второй предавался сексуальным утехам. Изумленные получатели, в свою очередь, пересылали его сообщение своим приятелям на Уолл-стрит — до тех пор, пока в один прекрасный день сообщение по цепочке не добралось до почтового ящика его начальника. Чанг потерял и работу, и репутацию<sup>18</sup>. Это произошло в 2001 году. Пять лет спустя эта история все еще будоражила воображение. Когда я набрал в строке поиска «Пол Чанг Carlyle» — как, бесспорно, поступят все его будущие работодатели и коллеги, — то уже на первой странице увидел пять ссылок на нее. Эта история будет преследовать Пола Чанга до конца его дней.

Мозг формирует память, создавая нейронные сети. Каждая сеть запечатлевает и хранит миллионы подробных впечатлений, из которых состоит память. Всемирная паутина работает по такому же принципу. Для ее обширной взаимосвязанной базы данных характерно постоянство памяти, и память эта переживает всех нас. Даже сайты, которые стали недоступны для просмотра или вовсе удалены, все равно живут вечно на веб-сервисе Wayback Machine, который с 1996 года заархивировал 55 миллиардов страниц<sup>19</sup>. Это постоянство электронной памяти вторых шансов не дает. Раньше врач-шарлатан мог переехать в другой город и снова повесить свою табличку, не волнуясь о том, что его узнают. А сегодня в Штатах существуют базы данных, с помощью которых можно мгновенно и подробно узнать обо всех расследованиях и обвинениях, которые ему предъявлялись. То же касается компаний, магазинов и продавцов на сайте eBay. В век информационных технологий наша жизнь больше не делится на главы, и нет шкафов, в которых можно спрятать скелеты: теперь никто и никогда ничего о вас не забудет. Ваше прошлое — это настоящее, и избавиться от него невозможно. **[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)**

Люди попадают в крупные неприятности в эпоху высоких технологий не только из-за неопровержимых улик вроде электронных писем, разосланных Чангом. По мере демократизации информации любой может опубликовать все, что ему заблагорассудится и когда заблагорассудится, и неважно, правда это или ложь. Стандарты достоверности информации значительно снизились. В эпоху средств массовой информации, пик расцвета которой пришелся на 80–90-е годы прошлого столетия, крупные медийные компании выступали контролерами и хранителями публичной информации. Профессиональные журналисты и редакторы по большей части искали доказательства и факты и проверяли достоверность заявлений и обвинений, прежде чем выставлять их на всеобщее обозрение; в ином случае им приходилось серьезно платить за халатность и недобросовестность. Информационные технологии вырвали эту ответственность из рук профессионалов и передали в руки дилетанта с клавиатурой. Любой обиженный сотрудник может нанести компании ответный удар. Бесчестный обвинитель может получить немедленную выгоду от ложных обвинений. Как говорится в одном высказывании (некоторые приписывают эти слова Марку Твену), «ложь может обойти полмира, пока правда будет только надевать ботинки»<sup>20</sup>. А сегодня эта самая ложь может обойти Землю вдоль и поперек бесчисленное множество раз, пока правда успеет только вспомнить о ботинках. Репутацию, которую раньше высекали на камне, сегодня с легкостью может замарать любой, у кого имеется доступ к интернету. Недоказанные обвинения становятся таким же достоянием гласности, как доказанная правда, и, даже если обвинения оказываются ложными, найдется несколько источников, которые говорят об обратном. Технология одаривает каждого способностью быстро и дешево сравнивать репутации, прежде чем принять какое-либо решение. По мере того как репутация становится все более уязвимой, ценность ее растет. Она становится все более ценным активом, предполагая при этом более серьезные обязательства.

## Информационный джинн вырвался из бутылки

Свободный поток информации необратимо изменил пути нашего взаимодействия, и у этого есть как положительная, так и отрицательная стороны. Согласно недавнему опросу, проведенному исследовательским центром Pew, 40 процентов из 11 миллионов человек, использующих на работе мгновенные сообщения, считают, что последние повышают командный дух, но 32 процента опрошенных полагают, что в результате сплетен стало гораздо больше, в то время как



29 процентов говорят, что мгновенные сообщения отвлекают, а еще 11 процентов признались, что такая форма общения лишь привнесла в их жизнь дополнительный стресс<sup>21</sup>. Бесспорно, коммуникационные технологии в корне изменили обычаи, складывавшиеся на протяжении столетий. Они изменили структуру того, как функционирует бизнес, и структуру отношений между людьми, действовавшими в бизнесе.

И назад дороги нет.

Нам больше не удастся *ослабить* связи. Наша жизнь больше никогда не станет *менее* прозрачной. Информационный джинн вырвался из бутылки, и он больше не слушается ничьих желаний. Устав от заточения, он построил себе новый дом — дом, в котором не существует стен. Его окружают новые реалии: разрушенные крепости, выровненный мир, расцвет экосистемы бизнеса, ломаный язык виртуального общения, неконтролируемая прозрачность, разрушительная сила обвинений, значимость репутации. Пройдя через такие изменения образа существования, взаимодействий, поведения в профессиональной и личной жизни, мы задаемся вопросами: как нам теперь добиваться успеха и благоденствия? как извлечь из этих трудностей новую силу? Мы постараемся дать ответы на эти вопросы в последующих главах, но для начала нам предстоит обсудить еще несколько важных моментов: изменения в ценностях и верованиях общества, а также то, на что оно опирается ради сохранения равновесия в моменты нестабильности и неопределенности.