

Управление ИННОВАЦИЯМИ



Содержание

Иноватор среднего звена
Розабет Мосс Кантер

**Ошибки реформаторов: почему попытки преобразований
заканчиваются провалом**
Джон Коттер

Ген изобретательства
Джеффри Дайер, Хол Грегерсен, Клейтон Кристенсен

Остановите инновационные войны!
Виджай Говиндараджан, Крис Тримбл

О патентных троллях и рынке изобретений
Натан Мирвольд

Выудить знания из тины информации
Дональд Марчанд, Джо Пеппард

Почему инновации должны вызревать в тиши
Пэдди Миллер, Томас Уэдделл-Уэдделлсборг

Ускоряйтесь!
Джон Коттер

Ответить на подрыв подрывом
Максвелл Вессел, Клейтон Кристенсен

С кем дружить реформатору
Джулия Баттилана, Тициана Касциаро

Инноватор среднего звена

Розабет Мосс Кантер

2004. Предлагаемая вниманию читателей статья написана на основе выводов исследования, посвященного работе менеджеров среднего звена в крупных корпорациях (подробнее о нем рассказывается в книге «Мастера перемен» — The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. Simon & Schuster, 1983). Именно от этих людей, доказывает Розабет Мосс Кантер, зависит успех не только компаний, но и конкурентоспособность национальной экономики на международной арене. Какую бы блистательную стратегию не придумали топ-менеджеры, она так и останется на бумаге, если руководители, подчиненные которых разрабатывают и производят новые продукты и общаются с клиентами, не будут поощрять в своих отделах поиск инновационных решений.

Когда Стив Тобол начинал свой трудовой путь менеджера, у него не было ни подчиненных, ни бюджета. Ему дали лишь расплывчатое указание «изучить возможности улучшения показателей». Стив ломал голову, думая, о чем писать в отчетах, которых требовал от него генеральный менеджер отдела готового продукта.

Нужно было что-то делать, и Стив пообещал менеджерам по продуктам взять на себя переговоры с подразделением продаж, благодаря чему получил некоторые средства. Располагая деньгами, он убедил менеджеров по продажам взять одного торгового представителя на каждый вид продукции, а их найм доверить ему. Затем Стив занялся маркетинговыми службами. Их сотрудники отличались консервативностью и прижимистостью, и Стиву, чтобы воздействовать на них, пришлось не раз обращаться за помощью к начальству. Роль подразделений продаж и сервиса в рыночной политике компании росла, и, когда Стив стал продвигать в основном новые изделия, менеджеры по продуктам охотно его поддержали. Проект в результате оказался весьма успешным. А когда вице-президент попросил Стива поделиться секретом этого успеха с руководством, Стив все лавры передал своей команде, заявив, что «каждый в ней — герой», чем еще больше сплотил ее.

Артур Драмм, глава технического отдела производственной компании, разрабатывал новую систему контроля, которая резко улучшила бы качество продукции. Поначалу никто в компании не верил в успех этой затеи. Спустя пару месяцев Артур все-таки убедил нескольких топ-менеджеров в том, что компании не обойтись без новой системы. Ему выделили \$300 000. Чтобы отладить систему и сделать ее универсальной, Драмм сформировал команду из сотрудников всех производственных подразделений, каждый член команды вносил свои поправки исходя из специфики своего направления.

Не все руководство одобряло идею Драмма. Он пустил в ход свои дипломатические таланты и красноречие, «обрабатывая» высокопоставленных сторонников перед решающей схваткой. Ему удалось уладить спор по поводу того, какие отделы должны финансировать проект — инженерные или НИОКР. Усилия Драмма окупились сторицей: компания получила ценный инструмент повышения производительности.

Хотя подразделение закупок (одно из трех в компании) считалось непрестижным, Дорис Рэндалл, новую его начальницу, это не смущало: свою должность она рассматривала как трамплин для карьерного взлета. Правда, Дорис быстро поняла,

сколь незавидное ей досталось хозяйство. Надо было как-то выходить из положения. Она собрала отзывы о работе подразделения от потребителей его услуг и только после этого обратилась к руководству компании, чтобы согласовать первый этап реорганизации: она решила возложить на каждого сотрудника ответственность за тот или иной вид услуг. Никто из предшественников Дорис так тесно не взаимодействовал с клиентами и не ставил перед подчиненными цель во всем руководствоваться интересами потребителей.

В результате ее подразделение, а оно было самым слабым из трех региональных закупочных отделов, стало, по всеобщему признанию, самым передовым. Затем Рэндалл взялась за остальные два. Начальник попытался было воспрепятствовать ей, видимо, опасаясь, что энергичная сотрудница метит на его место. Однако к этому времени Рэндалл обладала уже столь высоким авторитетом, что вышестоящий руководитель поддержал ее идею. Более того, он хотел, вслед за подразделением Рэндалл, по тому же принципу реформировать и другие направления бизнеса компании. Рэндалл получила широкие полномочия. Она объединила три закупочных отдела в один, что позволило значительно сократить общие затраты, повысить эффективность работы и улучшить обслуживание клиентов.

Стив Толбот, Артур Драм и Дорис Рэндалл — энергичные и предприимчивые руководители среднего звена. Именно такие сотрудники вносят огромный вклад в инновационную деятельность и реформирование своих организаций. Самые громкие слова топ-менеджеров об освоении новых рынков, повышении качества и сокращении затрат так и останутся всего лишь словами, если специалисты, находящиеся на среднем уровне корпоративной иерархии, не будут создавать нужные системы, воплощать планы в жизнь и соответствующим образом управлять рядовыми сотрудниками. Более того, поскольку именно руководители среднего звена занимаются операционной деятельностью и знают все, что творится в организации, они гораздо чаще, чем топ-менеджеры, предлагают (и воплощают) новые идеи.

Три наших героя — самые обычные люди, ничего из ряда вон выходящего в них нет, но они обладают весьма любопытными и полезными качествами.

Готовность к преобразованиям. Они уверены, что преодолеют все трудности и устранят все неясности. Все трое тонко чувствуют тенденции развития и считают, что нерешенные проблемы открывают перед ними новые возможности.

Четкий курс. Каждый их трех менеджеров тщательно продумывает все детали своего проекта.

Основательность. Они обстоятельно готовятся к встречам и обсуждениям, хорошо разбираются в тонкостях организационной политики, умеют найти сторонников и знают, как преподнести свои идеи руководству.

Поощрение коллективного духа. Наши герои всегда держат слово и создают такую рабочую атмосферу, чтобы все их сотрудники ощущали себя частью коллектива и старались внести посильный вклад в общее дело.

Настойчивость, умение убеждать, скромность. Все трое понимают, что в мгновение ока цели не достичь, а потому, не унывая, действуют настойчиво, пока не добьются желаемого.

Они работают в организациях, корпоративная культура которых поощряет коллективизм. Здесь люди стараются делать все, что должно быть сделано, а топ-менеджеры создают условия для развития инноваций.

Эти выводы я сформулировала, тщательно изучив результаты опроса 165 лучших, по оценкам руководства, менеджеров среднего звена пяти крупных американских корпораций. Каждый респондент поведал нам о самом ярком своем достижении. Кто-то рассказывал о проектах (назовем их базовыми), которые, при всей их масштабности, не выходили за рамки традиционной деятельности компаний. Но часто речь шла и о программах, требовавших довольно серьезных инноваций — структурных преобразований, внедрения необычных методик, разработки новых продуктов, заметно улучшивших показатели компании, и т.п. К разряду инновационных можно отнести 99 из 165 проектов.

Базовые проекты отличаются от инновационных не только масштабом или значительностью последствий. Занятые в них менеджеры, не изобретая ничего нового, просто делают свою работу. Серьезных проблем у них никогда не возникало: им давали задание, говорили, как его выполнить (если они сами этого не знали) и выделяли деньги и специалистов. Им не нужно было искать редкую

информацию за пределами своих подразделений, и им никто не оказывал сопротивления. Проявлять чудеса находчивости и трудового героизма им не приходилось — достаточно было сделать обычную работу быстрее и лучше, чем раньше.

Инновационные проекты, наоборот, требуют от руководителя особой предприимчивости. Их инициаторам то и дело приходится решать нетривиальные задачи, а для этого нужно обладать властью и влиянием и умело ими распоряжаться.

Далее мы посмотрим, какое влияние оказывают менеджеры на работу своей организации, проанализируем разные стили управления и типы ин-

Менеджеры-инноваторы быстро «вычисляют», от кого из руководителей зависит судьба проекта.

новаций. В заключение мы поговорим об особенностях упомянутых компаний и о том, как создать в организации творческую обстановку.

Роль власти

Инновационные проекты обычно затрагивают не только какое-то одно подразделение и порой могут нарушить сложившуюся в компании расстановку сил, поэтому возглавляющим их менеджерам среднего звена часто не хватает «положенных» полномочий. Это касается административных возможностей, информационных ресурсов, организационных связей и пр. Даже руководителям исследовательских отделов при реализации крупных проектов нужно больше, чем обычно, информации и денег. Не обойтись, конечно, без связей и поддержки сверху.

Для таких проектов нужны дополнительные ресурсы, а значит, менеджерам приходится выходить за рамки должностных инструкций. Поэтому им нужна власть. Отсутствие власти расхолаживает начальников — мы не раз наблюдали это. Когда они не могут мобилизовать ресурсы и создать свою команду, главным для них становится защита собственной территории, а не сотрудничество с соседями на благо всей организации. Плохо и когда руководитель, обладая большими полномочиями, не использует их по назначению:

они постепенно «атрофируются» и только препятствуют инновациям.

Более того, неправильное распределение полномочий — избыток неиспользуемой власти у одних менеджеров и недостаток ее у других — порождает серьезные проблемы. Чтобы власть приносила отдачу, ее, как и деньги, нужно пускать в оборот. Менеджеры, заинтересованные в преобразованиях, должны вращаться среди «властей предержащих»: только так они смогут обрести влияние и полномочия и направить их на достижение цели. С этой точки зрения власть подобна активам на рынке: пока кто-нибудь не

сделает на нее заявку, не вложит в нее средства и не получит с ее помощью желаемый результат, она — не более чем абстракция.

Это означает, что менеджерам-преобразователям нужно мыслить широко, воспаряя над рутинной. У них нет власти, чтобы в одиночку воплощать

свои идеи, но они могут ее приобрести.

Люди творческие не ждут указаний от начальства и не ограничиваются должностными функциями. Они сами ищут и находят ресурсы, необходимые им для реализации крупных проектов.

Чтобы обрести власть, им нужны информация, деньги и поддержка. Частично эти ресурсы они могут найти, и не выходя за рамки своих полномочий. Если руководитель твердо верит в успех начатого дела, сотрудники наверняка поддержат его и он получит финансирование (вероятно, он даже сумеет направить часть бюджета, предназначенного для подчиненных, на нужды проекта). Но этого обычно мало: менеджеру приходится изыскивать ресурсы в других подразделениях. Если в организации не принято делиться полномочиями и ресурсами, то аккумуляция власти для осуществления инноваций может оказаться самой трудной и долгой стадией проекта.

Слагаемые успеха

Обычно инновационные проекты состоят из трех основных фаз: разработка концепции (сбор и анализ информации для составления четкого и убедительного плана), создание коалиции (поиск сторонников, готовых предоставить организационную и материальную поддержку) и выполнение.

Концепция проекта. Прежде чем сформулировать концепцию проекта, необходимо выявить проблему. Сотрудники часто по-разному представляют себе, что и как нужно делать, порой даже придерживаются взаимоисключающих точек зрения, и менеджеру важно, опираясь на точные данные, понять, из-за чего возникают противоречия.

В производственной компании долгое время все пользовались неточной информацией о характеристиках важной детали. Один из руководителей предположил, что технические проблемы вызваны не ошибками производства, а пороком конструкции детали. Чтобы доказать это, ему нужно было получить дополнительные сведения, но многим влиятельным сотрудникам не хотелось затевать расследование и нарушать плавное течение жизни. Так чаще всего и бывает. Вообще, опытные инженеры признают, что инноваторам политическая информация нужна не меньше технической. Проект застопорится на стадии начального предложения, если его инициатор не обладает политическим чутьем и связями.

Кульминация первого этапа наступает, когда информация, полученная из разных источников, складывается в четкую картину и вырисовывается ясная цель. Теперь менеджеру необходимо «продать» проект. В историях, которые я изучала, менеджерам никогда не обещали предоставить ресурсы или организационную поддержку на инициативы, выходящие за рамки обычной работы.

Для осуществления проекта менеджерам нужно наладить взаимодействие не только с начальником, поставившим задачу, но и со специалистами, которые вовсе не обязаны сотрудничать с ним. Более того, сам менеджер обычно не может включить в проектную команду даже своих подчиненных: у них есть своя работа, а в компании с матричной организационной структурой — еще и свои начальники.

Когда Хейди Уилсон возглавила плановый отдел производственной компании, перед ней поставили задачу повысить экономическую эффективность операционной деятельности. Начальник сначала просил Хейди только наблюдать за работой отдела. Уилсон почти сразу заметила, что весь процесс выпуска продукции излишне сложен, из-за этого теряется слишком много времени и средств.

Поскольку Хейди должна была размышлять, но ничего не предпринимать, она стала собирать

информацию, на основе которой можно было бы разработать проект. Не забыла она учесть и политический момент. Хейди дотошно изучила каждую фазу изготовления продукции, пытаясь понять, как можно изменить процесс. Она попросила линейных менеджеров делиться с ней идеями, наблюдениями и пожеланиями относительно возможных изменений (попутно она разобралась в интересах различных сил организации). Потом она систематизировала полученные данные и попыталась наметить конкретную программу. Наконец план проекта, по мнению Хейди, созрел: она считала, что лучше всех остальных знает о том, что творится на предприятии. Затем она готовилась к презентациям. Слушая доклад Хейди и разглядывая наглядные иллюстрации, графики и диаграммы, многие соглашались с ней («Да, мы чувствовали, что тут что-то не в порядке, но так вопрос никогда не ставили»). Кто-то реагировал скептически («Неужели у нас нет более важных дел?!»). На каждое критическое замечание Хейди подробно отвечала, подкрепляя свои аргументы фактами, которых у нее в запасе было больше, чем у оппонентов. Подытожив все отклики, она окончательно сформулировала концепцию проекта, чтобы «продать» его начальству. Вскоре проект был одобрен. Реализовав его, компания сэкономила значительные средства.

Итак, мы видим, что инновация может начаться с обычного задания, сформулированного в самых общих словах. Иногда менеджеры затевают инновационные проекты по собственной инициативе, но и тогда они не действуют в вакууме. Внимательно слушая, что говорят начальники и сослуживцы, творчески настроенные менеджеры выявляют нерешенные проблемы. Формулируя суть будущего проекта, инициаторы преобразований тратят на беседы с людьми из смежных подразделений больше времени, чем на общение с подчиненными и прямыми начальниками.

Один менеджер из научно-исследовательского подразделения говорил, что, размышляя об оптимизации процесса производства, он дни напролет «околачивался» у проектировщиков. Его коллега из другой компании, прежде чем предложить новый производственный метод, подолгу обсуждал проблему с руководителем отдела производства.

Создание коалиции. На второй стадии менеджеру необходимо обеспечить проект материальными

и организационными ресурсами. Когда речь идет о творческих проектах, то через обычную вертикаль управления эти ресурсы не получить — их нужно по крупицам собирать по всей организации.

Джордж Патнам был заместителем начальника отдела тестирования, когда компания решила представить один из своих продуктов на выставке: ожидалось, что на нее съедется много потенциальных покупателей. Между руководителями производственных подразделений развернулась борьба — каждый хотел, чтобы на выставку отправили именно его продукт. Было свое мнение и у маркетологов, но Джордж, который отлично знал все продукты, был с ними не согласен: он считал, что в предложенной маркетологами модели есть дефекты. И Джордж решил доказать маркетологам ошибочность их выбора и убедить их в достоинствах отвергнутой ими модели.

У Джорджа давно сложились хорошие отношения со специалистами службы технического контроля, мог он рассчитывать и на помощь непосредственного начальника. Оставалось получить одобрение вице-президента компании (начальника его начальника), специальные материалы для тестирования (они имелись в отделе материалов), бюджет (часть общего бюджета отдела контроля качества) и людей, которые проводили бы испытания. По словам самого Джорджа, «выбивая» ресурсы у разных начальников, он убеждал их, что остальные уже внесли посильный вклад в проект. Кроме того, Джордж в неофициальной беседе с ведущим специалистом маркетинговой службы узнал, на каких условиях тот окажет ему поддержку.

Когда результаты испытаний были готовы, Джордж предъявил их менеджерам среднего звена из маркетинговой, инженерной и контрольной служб и попросил их передать материалы своим начальникам. В итоге его идея получила широкое одобрение и на выставке была продемонстрирована самая удачная модель, которая вскоре побила все прежние рекорды продаж. Для достижения своей цели Джордж вышел далеко за рамки своих должностных обязанностей. Только так ему удалось сплотить единомышленников и добиться принятия стратегически правильного решения.

Следовательно, чтобы инновационные проекты, явно выходящие за рамки обычных, имели успех, нужно привлекать к ним людей из разных подразделений — только так можно выстроить систему сдержек и противовесов. Коалиция единомышленников, заблаговременно созданная менеджером, отчасти гарантирует ему поддержку руководства. Иногда менеджеры берут с коллег обещание, что после одобрения проекта на самом вершине они выделят необходимые деньги и специалистов.

За помощью к вышестоящему начальству инициаторы проектов обычно обращаются, уже заручившись поддержкой руководителей среднего звена. Наше исследование показало, что высшее руководство очень редко напрямую финансирует новаторские проекты или активно их поддерживает. Чаще оно ограничивается общим

Инновация может начаться с обычного задания, сформулированного в самых общих словах.

благословением, но и этого достаточно, чтобы потенциальные сторонники новшества сплотились в команду. Нам известен случай, когда топ-менеджеры просто заглянули на собрание, где обсуждалось некое предложение, и одно лишь их присутствие отбило у противников проекта желание воспользоваться правом вето. Появление высшего руководства на такого рода обсуждениях вообще часто воспринимается как свидетельство важности проекта для всей организации.

Менеджеры-инноваторы быстро «вычисляют», от кого из руководителей зависит судьба проекта (и в финансовом плане, и в отношении моральной поддержки). Затем они представляют этим людям свои идеи, устраивая наглядные презентации. Если при обсуждении проекта с коллегами менеджеру обычно достаточно заинтересовать собеседников и доказать обоснованность своей позиции, то, чтобы «продать» идею руководству, нужны безупречные доводы — и технические, и политические.

Оценивая ту или иную идею, топ-менеджеры думают прежде всего о том, как продвигать ее дальше. Понимая это, предприимчивые руководители

среднего звена иногда специально готовят для начальников наглядные материалы или объясняют, как лучше всего преподнести идею тем, от кого так или иначе зависит окончательное решение, например членам совета директоров.

Многим рационализаторским идеям, зарождающимся на среднем уровне организации, нужна лишь моральная поддержка коллег: они не требуют дополнительных средств. Но и в этих случаях одобрение руководителей высшего звена может оказаться очень полезным — по признанию многих менеджеров, тогда им проще популяризовать свои идеи среди подчиненных и коллег.

Впрочем, иногда умело проведенная презентация обеспечивает проекту ощутимую материальную подпитку. Порой докладчики покидают конференц-зал «не с пустыми руками»: кому-то пообещали деньги, кому-то помещение или сотрудников. Иногда начальники готовы финансировать проект, но при условии, что его одобряют и другие ответственные сотрудники. Часто инициатору проекта говорят что-нибудь в таком роде: «Если сумеете собрать необходимые деньги, я дам свое добро».

Один менеджер рассказал, как он излагал свою идею двум руководителям — сначала своему, а затем — его начальнику. Он хотел «выбить» финансирование программы найма и переподготовки выпускников колледжей. Менеджер начал эту работу на свой страх и риск, ему пришлось использовать деньги, предназначенные для сотрудников его подразделения. Начальники пообещали выделить ему средства при условии, что он заручится поддержкой четырех своих коллег. (В подобных ситуациях топ-менеджмент, как правило, хочет быть уверенным, что новый проект не повиснет в воздухе, а будет поддержан сотрудниками.) К удивлению руководителей, их условие было выполнено мгновенно. Менеджер организовал для сослуживцев что-то вроде выездной сессии: три дня «на природе» они обсуждали его идею и прикидывали, как ее воплотить.

Получив на самом вершине обещание о выделении материальных и организационных ресурсов, инициативный менеджер может обсудить с непосредственным начальником план дальнейших действий. Начальник, скорее всего, попросту ждет отмашки, чтобы разрешить запуск проекта. Хотя, возможно, он попросит неугомонного

подчиненного предъявить ему более веские доказательства одобрения высоких руководителей.

Разумеется, на стадии формирования коалиции сторонники проекта не сидят сложа руки: чем активнее они обсуждают его, тем больше у него шансов на успех. Этот этап важен еще и потому, что благодаря напряженным дискуссиям нередко удается отвергнуть нежизнеспособные идеи.

Реализация проекта. Заручившись поддержкой сторонников, инициативный менеджер мобилизует основных исполнителей — своих подчиненных или сотрудников других отделов, временно привлеченных к проекту. Прежде всего он сплачивает команду: проводит собрания, распределяет задания, морально готовит людей к тому, что им придется много и упорно трудиться. Важно создать такую атмосферу в коллективе, чтобы у всех его членов была активная позиция, чтобы они хотели предлагать свои идеи и точно знали, что их усилия будут вознаграждены. Как сказал один из наших респондентов, «нужно не просто произносить дежурные слова, а сделать все, чтобы люди поверили вам. Чаще всего менеджеры не могли раздавать задания в приказном порядке — сотрудники не были обязаны выполнять работу, о которой шла речь, тут все зависело исключительно от их доброй воли».

На стадии реализации технические детали проекта становятся прерогативой проектной команды. Инициаторы новшества по-прежнему могут выдвигать идеи и участвовать в практических экспериментах, но в основном теперь они занимаются организационными вопросами, обеспечивают внешние связи команды и целостность проекта. На этом этапе менеджер решает четыре главные организационные задачи.

Первая задача — нейтрализовать вмешательство и противодействие враждебных проекту сил. Открытое сопротивление проекту — редкость: вероятно, менеджером на стадии создания коалиции закладываются прочные основы для его реализации. Инициаторы проекта чаще сталкиваются с пассивным сопротивлением. Оно проявляется по-разному: в критике отдельных деталей, проволочках, нежелании вовремя отвечать на запросы, в спорах по поводу распределения ресурсов и т.п. Нередко менеджеры удивляются, почему критика проекта начинается лишь на этой стадии. Один из наших собеседников рассказал, что на этапе

предварительной оценки себестоимости не раз обсуждал проект со всеми ключевыми руководителями и все одобряли его идеи. Но когда от слов нужно было переходить к делу, те же люди стали высказывать возражения.

Итак, на стадии реализации менеджер-новатор тратит много времени на всякого рода официальные и неофициальные переговоры. К каждой такой встрече нужно тщательно готовиться: важно заготовить убедительные ответы на возможные критические замечания. Иногда, чтобы переубедить оппонентов, достаточно просто изложить факты, а иногда — и нет. Одному рационализатору в такой ситуации пришлось прямо попросить оппонента прекратить придирки и не мешать проекту, уже набирающему ход.

Если при работе над проектом возникают препятствия (например, выясняется, что не хватает ресурсов), менеджер должен лично вмешаться в ситуацию и помочь сотрудникам преодолеть их, но по большей части ему следует держаться в стороне. Более того, желательно вообще закрыть посторонним вход на проектную «кухню», чтобы команда могла спокойно работать по установленному плану.

Хотя исполнители порой вообще не замечают вклада в проект его инициатора, он постоянно «охраняет границы»: пресекает ненужное вмешательство, при необходимости изменяет правила игры, «контрабандой» перебрасывает бюджетные средства на нужное направление, разрабатывает систему поощрений и отгоняет от «кухни» высшее начальство.

Вторая задача менеджера на стадии реализации — поддерживать импульс, энергию движения проекта. Главная опасность тут исходит скорее от самой проектной группы, чем от внешних сил. Начинанию угрожают всевозможные простои, задержки, из-за которых увеличивается нагрузка на сотрудников. Менеджеры и рядовые сотрудники, с которыми мы беседовали, часто говорили, что на спецпроекты совсем не остается времени — «заедает текучка».

Заметим также, что поддерживать в людях энтузиазм на стадии идеи гораздо проще, чем во время будничной работы. Чтобы все участники — от группы поддержки до поставщиков ресурсов — не отвлекались от цели, менеджер должен постоянно напоминать команде, что начальство

заинтересовано в их работе и с нетерпением ждет результата.

Один менеджер рассказал нам, что, возглавляя проект по созданию новых производственных методик, он ежедневно проводил совещания с основными исполнителями и время от времени приглашал на них менеджеров по операциям и членов проектной группы. Каждую неделю составлялись отчеты о состоянии дел и готовились презентации для высшего руководства. Если на каком-то участке работа замедлялась, он обращался за помощью к руководителям высшего звена, но так, чтобы у тех не возникло желания самим контролировать проект. Личный визит такого руководителя (или хотя бы письмо от него) напоминал сотрудникам о важности дела и подхлестывал их энтузиазм.

Третья задача менеджера — своевременная корректировка проекта. Иногда по мере выполнения задуманного выясняется, что для достижения главной цели первоначальный план нужно изменить. Менеджер, который инициировал создание компьютерного банка данных, на еженедельных встречах с исполнителями уточнял план дальнейших действий. В результате была разработана новая схема оценки производительности и поощрения участников проекта. Если инициатор проекта видит, что дело застопорилось, он может изменить структуру проекта или принцип решения проблемы. Зачастую это помогает команде сдвинуться с мертвой точки и иногда, помимо основного, получить незапланированный, но не менее важный результат.

Четвертая задача — завершение цикла: выход информации во вне. Проект начинается со сбора необходимых данных, на следующих этапах очень важно предоставлять всем заинтересованным лицам информацию о состоянии дел. Инициаторы проектов должны соблюдать сроки выполнения промежуточных этапов, сообщать о полученных в процессе работы достижениях и результатах всем, кто поддерживает их затею. Это укрепляет в организации уважение и к самому новатору, и к делу, которому он служит.

Разумеется, получать полноценную информацию должны также исполнители проекта и все его сторонники. Менеджеры постоянно напоминают сотрудникам о выгодах, которые им сулит успешное завершение работ, стараются помочь советом и поддержать в них чувство гордости

за причастность к проекту, находят возможность поблагодарить каждого за его работу. Как сказал Стив Толбот, герой нашей первой истории, ему вверили судьбу общего дела именно потому, что героем у него становится каждый, кто приходит на помощь.

Как управлять инновациями

Очевидно, что между стилем управления и успехом инновационного проекта есть прямая связь. Менеджеры, с которыми мы беседовали, руководствовались следующими принципами:

- лучше убеждать, чем приказывать (хотя в крайних случаях приходится применять жесткое давление);
- создавая команду, важно предусмотреть частые встречи ее участников и обмен информацией между ними;
- нужно учитывать мнение всех заинтересованных лиц: оценивать идеи, замечания и предложения пользователей, подчиненных, коллег и т.д.;
- следует признавать заслуги всех занятых в проекте сотрудников и уважать права тех, кого он так или иначе касается;
- нужно справедливо распределять вознаграждения и поощрения.

Стиль управления, нацеленный на сотрудничество, эффективен (хотя и не обязателен) для повседневной работы. Многие основные задачи в принципе неплохо решаются и в традиционном, более авторитарном стиле: руководители делают то, что им и так положено, и внешняя поддержка им не нужна. Кроме того, у них есть все необходимое для работы, они просто указывают подчиненным, что делать. Другое дело инновационные проекты. Менеджеру не обойтись без денег, людей и информации — как технической, так и политической, а найти все это он может только за пределами своего подразделения. Кроме того, ему необходимо участвовать в различных заседаниях, готовить презентации и нацеливать сотрудников на сверхурочную работу. А чтобы единомышленники готовы были ударно трудиться на добровольной основе, ими нужно управлять более демократичными методами.

Сотрудники, которыми управляют именно таким образом, сами заинтересованы в том,

чтобы довести проект до логического конца. Кроме того, когда в проекте участвуют единомышленники, сама собой образуется сбалансированная система противовесов и проект при необходимости легко скорректировать. Часто проекты разваливаются только потому, что менеджеры не могут сплотить своих сторонников и наладить их взаимодействие.

Поощрение духа предприимчивости

В пяти исследованных нами компаниях менеджеры по-разному предлагали и внедряли инновационные идеи, и от этого, естественно, во многом зависел успех их начинаний. Чаще всего новаторские преобразования осуществляют молодые компании, особенно из сектора высоких технологий. Скажем, в компании ChipCo, производящей микросхемы, 71% проектов, затеваемых менеджерами-рационализаторами, носят инновационный характер. Для сравнения: у оператора связи UtiCo этот показатель не превышает 33%, а в страховой компании FinCo — 47%. Степень инновационности во многом зависит от того, в какой мере

Поддерживать в людях энтузиазм на стадии идеи гораздо проще, чем во время будничной работы.

корпоративная структура и культура стимулируют творческую активность менеджеров среднего звена. Культура компаний, в которых работают наиболее предприимчивые менеджеры, основывается на принципах командной работы, а их сложные организационные структуры обеспечивают сотрудников множеством связей и позволяют им при необходимости выходить за рамки стандартных должностных обязанностей.

Наивысший уровень инновационности у производителя электронных компонентов ChipCo, динамично растущей компании, которая обладает значительными ресурсами. Каждому новому сотруднику дают понять, что здесь приветствуют личную инициативу и командную работу. Организационные и материальные ресурсы перераспределяются в ChipCo очень гибко, хорошо работающих менеджеров ждет повышение. Здесь можно услышать сетования по поводу долгого принятия

решений, несоблюдения сроков и частой обновляемости состава команд, но никто не жалуется на упущенные возможности. Коалиции сторонников поддерживают самые разные проекты, и тот, кто претендует на дополнительные ресурсы, признает такое же право и за другими. Менеджеры ChipCo обладают большой свободой. Связи со смежными подразделениями важнее вертикальных отношений. Структура большинства функциональных служб устроена по матричному принципу, и у одного менеджера может быть до четырех начальников. Высшее руководство создает такие условия, чтобы сотрудники нижних уровней выдвигали самые разные идеи. Топ-менеджеры предпочитают выбирать лучшее из высказанных предложений, а не навязывать свои решения. Сотрудники разных подразделений и иерархических уровней вообще предпочитают любые проблемы обсуждать на неформальных встречах и на них согласовывать свои взгляды, поэтому у менеджеров довольно много времени уходит на такого рода встречи. Между подразделениями ChipCo налажен свободный информационный обмен. Здесь больше всего ценится не формальная должность, а профессиональная репутация человека — от нее зависят шансы на получение поддержки и дополнительных ресурсов для инновационного проекта. Карьера специалиста в ChipCo может развиваться очень быстро, большинство сотрудников гордятся своей компанией.

Компания, условно названная RadCo, производит оптические приборы. RadCo больше, чем все остальные из рассмотренных нами, ориентирована на исследования и разработки. У RadCo много общего с ChipCo, но дела ее в последнее время идут не слишком гладко. Недавние болезненные преобразования нанесли ощутимый удар по ее корпоративной культуре и подорвали ее научную репутацию. Компанию возглавили новые люди с другим мировоззрением и они решили изменить направленность компании; по мнению многих сотрудников, у нового руководства нет четкого представления о целях бизнеса и его долгосрочных перспективах, что не может не настораживать. Прежняя уверенность сотрудников в техническом превосходстве RadCo тает на глазах, ведь если раньше вся компания была нацелена на инновации, то теперь упор делается на формализацию рабочих процедур и повышение

эффективности. Все это создает в компании атмосферу неопределенности и часто провоцирует конфликты. Прежде менеджеры с любыми вопросами легко могли попасть к высшему руководству, теперь этому препятствует децентрализованная матричная структура (в которой, к тому же, стало меньше общекорпоративных служб).

В RadCo, как и в ChipCo, огромную роль играют горизонтальные связи, но сотрудники RadCo гораздо сильнее ощущают присутствие высшего руководства. В частично матричной структуре менеджер может подчиняться сразу четырем начальникам разных уровней. Начальники эти, как и топ-менеджеры, чаще всего помогают проектам, поддерживаемым сотрудниками нескольких подразделений. Благодаря коллегам менеджеру нередко удается протолкнуть свое решение и по вертикали корпоративного управления.

Бизнес-процедуры в RadCo носят как формальный, так и неформальный характер. Многие решения принимаются на собраниях и просто во время свободного обсуждения. Специалисты работают в компании, как правило, подолгу, и у них налажены прочные деловые отношения. У менеджеров есть возможность формировать проектные команды и управляющие комитеты. Проекты нередко длятся годами, и на рынке RadCo заботливо поддерживает имидж компании, которая заботится о своих сотрудниках.

Компания, которую мы назвали MedCo, специализируется на производстве и продаже медицинского оборудования и нередко воплощает идеи, разработанные другими. Многие продукты MedCo можно характеризовать как новаторские, однако в целом ее уровень инновационности ниже, чем уровень RadCo и ChipCo. Здесь придают гораздо большее значение стандартизации процедур и централизации планирования. Впрочем, несмотря на доминирующую роль центрального офиса, руководители отдельных подразделений могут по своему усмотрению решать поставленные задачи. У сложной матричной структуры MedCo, по словам сотрудников компании, есть не только плюс — благодаря ей подразделения обладают достаточной степенью независимости, но и минус — отсутствие четкой системы отчетности приводит к непроизводительным затратам времени.

В MedCo сосуществуют командная работа и соревновательность. Высшее руководство

официально декларирует приверженность принципу командной работы и сама матричная структура отчасти способствует обмену идеями в рамках организации, тем не менее сотрудничеству иногда препятствует конкуренция между подразделениями. «Ударники» получают вознаграждение, и их повышают по службе (хотя обычно и с опозданием), но в целом вся политика в области поощрений не отличается прозрачностью и последовательностью. При этом многие сотрудники MedCo работают в компании подолгу, так что ее кадровую политику можно назвать стабильной и вполне разумной. Примечательно, что сотрудники считают свою компанию весьма

подчиненным освоить новые правила игры. На перспективные проекты времени не остается. Впрочем, поскольку неопределенность создает организационный вакуум, менеджерам, занимающим стратегически выгодные должности (обычно их специально привлекают для осуществления реформ), удается реализовать свои проекты.

В отличие от компаний, ориентированных на инновации, FinCo держится на вертикальных связях. Менеджеры не заинтересованы в том, чтобы развивать сотрудничество, поэтому подразделения и службы здесь не налаживают взаимодействие и не формируют проектные команды. Менеджеры воспринимают структуру и формальные

системы компании скорее как барьеры, чем как подспорье. Вознаграждения в FinCo — редкость. Сотрудники не считают свою организацию передовой, а сравнение с другими компаниями отрасли обычно бывает не в ее пользу. И конечно, большинству сотрудников не нрав-

От менеджеров среднего звена зависит конкурентоспособность национальной экономики на мировой арене.

передовой с точки зрения управления, но, по их мнению, в технологическом отношении она следует во втором эшелоне.

Последние две компании из нашего обзора, FinCo и UtiCo, продемонстрировали наименьшую степень инновационности. Многие реализованные здесь проекты, похоже, завершились успешно, но не благодаря действующей в компаниях системе, а вопреки ей.

Корпоративная культура FinCo весьма своеобразна и непоследовательна. Сотрудники плохо себе представляют стратегию и цели компании. Каждый начальник устанавливает свои правила игры, и многое зависит от отношений между конкретными людьми и личных договоренностей. Некоторым менеджерам именно в такой атмосфере проще продвигать свои проекты, но в целом она не способствует рискованным начинаниям. К тому же разного рода реорганизации и кадровые перестановки усиливают в коллективе неуверенность и подозрительность. Новаторам нелегко получить поддержку подчиненных: они не уверены в прочности положения своего начальника. При частых переменах у менеджеров очень много времени и энергии уходит на то, чтобы приспособиться к новым условиям, и помогать

что на руководящие должности начальство предпочитает брать специалистов со стороны: ветеранам такая политика кажется оскорбительной.

UtiCo — во многих отношениях вполне благополучная компания: сотрудники гордятся ею и уверены, что она по праву занимает одно из первых мест в отрасли. Между тем здесь явно ощущается недостаток творческой инициативы, что, конечно, снижает конкурентоспособность компании. Компания пытается сформировать матричную организационную структуру, но для менеджеров среднего звена новаторство не характерно. Впрочем, в настоящее время корпоративная культура UtiCo изменяется: если раньше больше всего ценились надежность и стабильность, то теперь — гибкость и конкурентоспособность, а в атмосфере неопределенности руки опускаются даже у самых целеустремленных сотрудников. Кроме того, компания по-прежнему остается централизованной. Топ-менеджмент поощряет поиск новых систем и методик, но неуклюжее внедрение новшеств часто обескураживает новаторов. Бюджетная политика компании весьма аскетична, и менеджерам, как правило, очень трудно получить деньги на свои проекты, а строго дозированное распределение обязанностей убивает энтузиазм на корню.

Кроме того, вертикаль управления предполагает строгую систему делегирования полномочий, и здесь никто не рискует действовать в обход прямого начальника.

Информационный обмен в UtiCo также имеет вертикальную направленность и не отличается оперативностью. Взаимодействие между подразделениями ограничено, иногда трудно добиться от соседнего отдела даже технической информации. Основное внимание уделяют не достижениям, а недостаткам. Получить похвалу от сослуживцев или начальников мало кому удается. Атмосфера отравлена завистью и соперничеством. Отношение сотрудников к своей компании неоднозначно: в бизнесе UtiCo явно преуспевает, но многие ее конкуренты кажутся более современными и привлекательными.

Организационная поддержка инноваций

Проанализировав особенности организации, культуры и методов работы пяти компаний, мы можем определить, при каких условиях предприятие имеет наибольшие шансы на успех. Чтобы сотрудники брались за сложные проблемы, у них должны быть возможности и желание заниматься проектами, не связанными с их основной работой. Вот несколько факторов, которые способствуют формированию этих возможностей.

- Многообразные связи между смежными отделами, находящимися в ведении сразу нескольких руководителей. В таких условиях менеджеру легче выдвигать новаторские идеи, «продавать» их коллегам и начальству.
- Свободный и не скованный официальными рамками информационный обмен, благодаря которому руководство может черпать идеи в неожиданных местах и из разнородных фрагментов информации составлять целостную картину происходящего.
- Несколько финансово независимых центров влияния. Если у менеджеров среднего звена есть доступ к таким центрам — им проще выдвигать новые идеи и получать нужные ресурсы.
- Большая доля менеджеров с весьма широко очерченными должностными обязанностями. Те из них, у кого нет подчиненных и кому поставлена задача «решить проблему», будут сами бороться за получение бюджета и формирование команды.
- Интенсивное и неформальное общение между

сотрудниками разных подразделений и служб, культура, ориентированная на командную работу, превалирование горизонтальных связей при обмене материальными, административными и информационными ресурсами. В таких условиях менеджер успевает заручиться поддержкой коллег еще до того, как его проект одобрит начальство.

- Система поощрений, ориентированная на инвестиции в персонал и новые проекты, а не на вознаграждение за выслугу лет. При такой системе руководители не боятся братья за сложные проекты и рассчитывают на поддержку, в том числе финансовую. Одна из самых главных наград для талантливого руководителя — шанс заняться еще более крупным проектом.

Очевидно, что эти условия характерны в основном для молодых компаний, которые действуют на формирующемся рынке. Но их можно создать и в более зрелых компаниях старого образца — была бы воля высшего руководства. По большому счету от менеджеров среднего звена зависит конкурентоспособность национальной экономики на мировой арене. Значит, им нужно создать благоприятную среду.

О НАШЕМ ИССЛЕДОВАНИИ

Начиная свое исследование, мы опросили 26 менеджеров среднего звена из 18 организаций, а затем, уже на следующей стадии — еще 165 из пяти крупных американских корпораций; их руководители помогли нам отобрать лучших сотрудников. Нам не нужна была случайная выборка, нас интересовали «самые яркие, талантливые и работоспособные», те, кто мог бы стать образцом для остальных. Тем не менее оказалось, что эти менеджеры представляли практически все основные направления деятельности, причем пропорционально их значимости для компаний: торговые компании сделали упор на специалистов по продажам и маркетингу, производственные — на новаторов в области НИОКР и производства.

В ходе беседы, продолжавшейся полтора-два часа, каждый респондент рассказывал о своем самом важном инновационном проекте, подробно описывая его развитие — от зарождения идеи до победного завершения. Нас интересовали все детали: точная хронология, проблемы получения

необходимых для работы полномочий, дискуссии по наиболее острым проблемам, вознаграждение участников и т.п. Мы также расспрашивали участников исследования об их текущих проектах.

Компании, попавшие в поле нашего зрения, были очень разными и по организационной структуре, и по характеру бизнеса: зрелые и не слишком поворотливые, молодые и динамичные, работающие в секторе высоких технологий, в производстве или в сфере услуг. Их роднило только одно — интерес к проблеме, которой мы занимались. Всем компаниям приходится приспосабливаться к условиям высококонкурентного рынка (правда, для производственных предприятий эта задача стояла всегда, тогда как для поставщиков услуг она стала по-настоящему актуальной лишь недавно), и поэтому все «наши» корпорации хотели бы, чтобы их менеджеры среднего звена были более предприимчивыми.

Вымышленные названия этих компаний намекают на сферу их деятельности:

- ChipCo — производитель компьютерного оборудования;
- FinCo — поставщик услуг в области страхования и финансов;
- MedCo — производитель крупного медицинского оборудования;
- RadCo — разработчик оптических систем;
- UtiCo — поставщик телекоммуникационных услуг.

Что считать инновационным проектом?

Опросив 165 менеджеров, мы разделили осуществленные ими проекты на несколько групп. Определяющими для нашей классификации были широта преобразований и их роль в будущем развитии компании. Непосредственную денежную отдачу мы не рассматривали как важнейший показатель, нас интересовали прежде всего изменения в корпоративной культуре и увеличение производственного потенциала. При одних преобразованиях, растут, скажем, доходы компании, но никаких других существенных сдвигов не происходит, при других — растут доходы и внедряются новые производственные методы (именно такие проекты оказывает глубокое воздействие на организацию). Значит, эти преобразования попали у нас в разные категории.

Все рассмотренные проекты делятся на две большие группы.

• **Базовые проекты.** При всей своей масштабности они не выходят за рамки традиционной деятельности компаний и не оказывают глубокого воздействия на результативность компаний. К этой группе относятся 66 из 165 проанализированных проектов.

• **Инновационные проекты.** Позволяют компании по-новому использовать или наращивать ресурсы и потому обеспечивают долговременное повышение эффективности. Таковы 99 из 165 проектов.

Базовые проекты предполагают:

• **выполнение обычной работы**, то есть задание, не выходящих за рамки должностных обязанностей сотрудника (например, «в ходе реорганизации достичь запланированного объема продаж»);

• **улучшение работы каждого сотрудника** («сотрудник, плохо проявивший себя во время программы переподготовки, работает на прежнем месте»);

• **постепенный прогресс** — лучшее выполнение обычных должностных обязанностей («удаётся чаще, чем раньше, соблюдать производственный график»).

Инновационные проекты предполагают:

• **реализацию новой стратегии** — разработку новых подходов («на основе модели, которая учитывает соотношение цены и качества, сформулирована новая стратегия ценообразования»);

• **открытие новых возможностей** — создание принципиально нового продукта или рынка («высшему руководству “продали” идею нового продукта, начали соответствующий проект»);

• **разработку новой методики** — введение новых тиражируемых процессов, процедур и технологий («разработана и внедрена информационная система, позволяющая разбивать финансовые результаты по секторам бизнеса»);

• **создание новой структуры** — изменение существующей организационной структуры или создание новой, переналаживание связей между бизнес-единицами и т.п. («три службы объединены в одну»). Участники исследования иногда расходились во мнении относительно того, в какую подкатегорию следует отнести тот или иной проект, но принадлежность к базовой или

инновационной категории разногласий не вызывала. Скажем, все относили проект к группе базовых, когда благодаря ему быстро и значительно улучшались финансовые показатели или производительность компании, даже если менеджер при этом выполнял только свои повседневные обязанности, не изменяя организационную структуру и не предлагая новой тиражируемой методики. Скорее всего человек, достигший такого результата, — превосходный руководитель, но новатором его не назовешь.

Опросив 165 менеджеров, мы разделили осуществленные ими проекты на несколько групп. Определяющими для нашей классификации были широта преобразований и их роль в будущем развитии компании. Непосредственную денежную отдачу мы не рассматривали как важнейший

показатель, нас интересовали прежде всего изменения в корпоративной культуре и увеличение производственного потенциала. При одних преобразованиях, растут, скажем, доходы компании, но никаких других существенных сдвигов не происходит, при других — растут доходы и внедряются новые производственные методы (именно такие проекты оказывает глубокое воздействие на организацию). Значит, эти преобразования попали у нас в разные категории.

Розабет Мосс Кантер (*Rosabeth Moss Kanter*) — профессор бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса (Бостон), программа Эрнеста Арбакла. Автор нескольких книг, в том числе «*Эволюционируйте! Как преуспеть в культуре цифровых технологий завтрашнего дня*», а также ряда публикаций в HBR (была редактором журнала с 1989 по 1992 год).

Ошибки реформаторов: почему попытки преобразований заканчиваются провалом

Реформирование компании — это, пожалуй, главный экзамен для руководителя: никакой бизнес долго не проживет, если он не обновляется. Но глубокие изменения часто встречают мощное сопротивление, и прежде всего — со стороны консервативно настроенных руководителей.

Джон Коттер

Последние десять лет я наблюдал за работой более чем 100 компаний — за тем, как они пытаются вырваться вперед и затмить конкурентов. Компании эти были самыми разными — большими (Ford) и маленькими (Landmark Communications), американскими (General Motors) и европейскими (British Airways), одни переживали не лучшие времена (Eastern Airlines), другие пребывали в отличной финансовой форме (Bristol-Myers Squibb).

Реформы проводились под разными знаменами: управление качеством, модернизация бизнес-процессов, оптимизация величины компании, реструктуризация, изменение корпоративной культуры. Но почти всегда главная цель была одна — в корне изменить методы работы компании, чтобы она могла преуспевать в новых рыночных условиях.

Одни реформы оказались очень удачными, другие потерпели оглушительное фиаско. В большинстве случаев на шкале успех — провал преобразования занимают место где-то между двумя крайностями, но все-таки ближе к провалу. Выводы нашего исследования могут пригодиться всем организациям, которым в ближайшее

десятилетие придется работать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Обобщив опыт удавшихся реформ, я понял, что любая перестройка должна состоять из нескольких последовательных, довольно долгих этапов. Пропустив любой из них, вы лишь создадите иллюзию ускорения, но никогда не достигнете желаемого результата. Еще один вывод: серьезные ошибки, допущенные на любом этапе, могут нанести смертельный удар реформе: лишить ее импульса и свести на нет давшиеся нелегким трудом достижения. А поскольку мало кто может похвастаться богатым опытом перестройки организаций, то даже самые способные управленцы, взявшись за эту непростую задачу, часто совершают хотя бы одну грубую ошибку.

ОШИБКА №1: Реформа не воспринята как необходимость

Удачная перестройка организации начинается с тщательного анализа ее положения на рынке; компанию сравнивают с основными конкурентами, изучают перспективы развития ее технологий и финансовые показатели. Например, насколько после истечения срока действия жизненно

важного патента сократятся доходы? Будет ли по-прежнему в ближайшие пять лет сокращаться рентабельность основного бизнеса? Есть ли такие развивающиеся рынки, на которые пока никто не обращает внимания? Затем нужно понять, как лучше всего донести полученную информацию до максимально широкого круга людей, — это очень важно: маховик реформы не заработает в полную силу, пока ее не поддержит большинство сотрудников. Если люди не заинтересованы в преобразованиях, все усилия пойдут насмарку.

Удачная перестройка организации начинается с тщательного анализа ее положения на рынке.

Никаких секретов я не открываю. Тем не менее почти 50% компаний, за которыми я наблюдал, не прошли именно первый этап. Почему? Иногда руководители не понимают, как трудно людям отказать от заведенных порядков и как непросто подвигнуть их на это. Иногда начальники переоценивают уже достигнутые успехи. Или им не хватает терпения: «Мы только и делаем, что говорим, пора наконец браться за дело!» Бывает, руководители боятся, что давно работающие сотрудники воспримут реформу в штыки, что нововведения выбьют людей из колеи, что ситуация выйдет из-под контроля, что краткосрочные планы будут сорваны, акции подешевеют, а идеологов преобразований обвинят в том, что они ввергли компанию в кризис.

Паралич управления в организации часто происходит из-за того, что у нее много управленцев, но не хватает настоящих руководителей. Как известно, первая задача управления — свести к минимуму риски и поддерживать нормальную работу существующей системы. Но ведь реформы, по определению, предполагают создание новой системы, а эта задача по плечу только подлинному лидеру. Обычно первый этап преобразований не приносит результатов, пока ключевую позицию не займет такой человек — либо выдвинувшийся из рядов организации, либо пришедший со стороны.

Зачастую реформы начинаются, и начинаются бодро, с приходом нового сильного руководителя,

который видит, что необходимость преобразований давно назрела. Если цель реформы — изменить предприятие в целом, главнокомандующим становится гендиректор. Если речь идет только об одном подразделении, первую скрипку играет его глава. Поэтому, пока эти посты не займут новые люди, прирожденные лидеры и поборники реформ, первый этап будет проходить очень трудно.

В это время плохие финансовые результаты могут оказаться и благом, и злом. Благом — потому, что сотрудники не могут не видеть, как компания теряет деньги. Хотя в этой ситуации у руководства слишком мало пространства для маневра. При хороших финансовых показателях, наоборот, убедить людей в неотложности изменений гораздо труднее, но возможностей для ее осуществления больше.

Впрочем, финансовое состояние компании — не самый важный фактор. Все изученные мной удачные реформы стартовали с того, что по инициативе одного или нескольких человек началось откровенное обсуждение не всегда приятных фактов, таких как появление новых конкурентов, снижение рентабельности, сокращение рыночной доли и прибыли, медленные темпы увеличения доходов и другие свидетельства пошатнувшегося положения компании.

Гонцов, приносящих плохие вести, казнили во все времена. Наверное, поэтому, особенно если высшее руководство не признает необходимость реформ, неприятные новости перепоручают сообщать людям со стороны: финансовым аналитикам, клиентам или консультантам. Все это делается ради того, чтобы, как выразился бывший гендиректор одной крупной европейской компании, показать, что «сохранять сложившийся порядок вещей в неизменности куда опаснее, нежели сделать прыжок в неизвестность».

Иногда (так было в случае самых удачных реформ) руководители специально создают кризисную ситуацию. Гендиректор одной корпорации намеренно сделал так, чтобы она понесла крупнейшие за свою историю убытки и почувствовала сильное давление Уолл-стрит. Руководитель подразделения другой компании впервые за время ее существования провел исследование

удовлетворенности клиентов, прекрасно сознавая, что результаты будут ужасающими, а после предал их огласке. На первый взгляд кажется, что так легко перегнуть палку. Но благодушие куда опаснее: если не подчеркнуть безотлагательность перемен, реформа зайдет в тупик и будущее компании окажется под угрозой.

Как понять, что критическая масса сотрудников, осознающих необходимость перемен, набрана? Судя по опыту удачных реформ, не менее 75% руководителей должны считать, что жить по-старому уже нельзя. Если сторонников преобразований меньше, реформа будет буксовать на каждом шагу.

ОШИБКА №2: Нет сильной коалиции

Реформы часто начинают один-два человека. При благоприятном развитии событий у руководства появляется все больше и больше единомышленников. Но, если с самого начала его не поддержит основная масса сотрудников, реформа обречена на провал.

Известно, что серьезных перемен не достичь без горячей заинтересованности первых лиц компании. Но и этого мало. Судя по примерам удачных реформ, зачинщиком обычно оказывается председатель совета директоров, президент или глава основного подразделения. Постепенно к ним присоединяются от пяти до 50 человек, и все вместе они начинают думать, что делать, чтобы работать лучше. Опыт изученных мной компаний свидетельствует: не все топ-менеджеры с самого начала входят в эти инициативные группы, ведь не бывает так, чтобы вдруг все, как по свистку, встретили на ура идею реформы. Но обычно коалиция приверженцев обновления обладает немалым влиянием: она объединяет высокопоставленных, весьма информированных и опытных сотрудников, с отличной репутацией и широкими связями.

Какой бы ни была организация — большой или не очень, в первый год своего существования эта коалиция обычно состоит из трех-пяти человек, и это нормально. Но к третьему этапу реформы в крупных компаниях ее ряды должны увеличиться до 20—50 человек. Костяк группы всегда формируется из руководителей высшего звена — хотя иногда к ним присоединяются, например, члены

совета директоров, представитель основного клиента или даже влиятельный профсоюзный лидер.

К коалиции идеологов реформы принадлежат не только руководители высшего звена, поэтому эта группа не может действовать по принятым в компании правилам иерархического соподчинения. Из-за этого, конечно, будут возникать разного рода накладки, но жестко соблюдать субординацию во время преобразований невозможно. Ведь если бы прежняя система функционировала безупречно, то в реформе не было бы и нужды. А раз она есть, значит, придется изменить привычные правила иерархии при взаимодействии.

Коалиция реформаторов складывается только тогда, когда руководители всех уровней остро чувствуют: жить по-прежнему больше нельзя. Но как-то еще нужно свести всех этих людей вместе, помочь им выработать общий взгляд на проблемы компании, ее перспективы и потенциал, установить более или менее доверительные отношения друг с другом и наладить общение. Проще всего сделать

Чтобы завладеть умами и сердцами людей, с ними нужно говорить — много и откровенно.

это на выездных двух-трехдневных конференциях. Изучаемые мною компании несколько месяцев подряд устраивали такие регулярные встречи для небольших групп — от пяти до 35 человек.

Обычно второй этап реформы буксует, если в компании недооценивают значимость сильной коалиции сторонников реформы. Это же происходит и в том случае, если на самом вершине компании не принято управлять коллегиально. Тогда возглавлять реформу поручают начальнику отдела персонала, или контроля за качеством, или стратегического планирования, вместо того чтобы доверить эту важнейшую миссию людям, непосредственно связанным с производством. Каким бы способным ни был начальник любой из вспомогательных служб, как бы ни был он предан идее обновления, коалиция без сильного руководителя основного подразделения никогда не обретет нужного влияния.

Если реформу не возглавляет сильная коалиция, то кое-что сделать, конечно, удастся. Но рано

или поздно оппозиция сплотит свои ряды и все достигнутое сойдет на нет.

ОШИБКА №3: Нет четкой концепции развития компании

Руководители компаний, в которых реформы дошли до победного конца, точно знали, чего хотят для своей компании, а потому могли нарисовать клиентам, акционерам и сотрудникам понятную и весьма заманчивую картину. А такая картина всегда красноречивее цифр, которыми пестрят планы на ближайшие пять лет. Она дает представление о том, в каком направлении должна двигаться организация. Часто первый набросок делает один человек — детали еще не проработаны, намечен лишь общий контур. Затем подключается коалиция, и спустя три-пять месяцев, а то и год размышлений, мечтаний и споров картина приобретает более или менее законченный вид. По ходу дела проясняется, как реализовывать задуманное.

В наброске концепции развития средней по величине европейской фирмы было вдвое меньше идей, нежели в окончательном варианте. Цель стать глобальной компанией и занять лидирующие позиции на некоторых направлениях бизнеса была сформулирована с самого начала. Но пункт, согласно которому нужно отказываться от любых видов деятельности, если они не принесут достаточно прибыли — еще одна из основных идей этого документа, — появился в тексте лишь спустя месяцы споров.

Без четкой концепции реформа быстро выродится — целостная программа распадется на отдельные не состыкованные, а то и прямо противоречащие друг другу проекты, а значит, организация пойдет по неправильному пути или вообще упрется в тупик. И тогда вряд ли удастся сложить воедино разные усилия: реорганизацию работы бухгалтерии, комплексную аттестацию сотрудников, жесткий контроль качества продукции и программу улучшения обслуживания потребителей.

Сколько бы ни составлялось планов и программ, сколько бы ни спускалось сверху директив в поддержку реформы, без общей концепции ничего не получится. В одной компании напечатали толстую книжку с подробным, скучнейшим описанием плана реформы. Там детально излагался

порядок действий, цели, методы, указывались сроки. Но ни слова не было сказано о том, зачем все это нужно. Неудивительно, что большинство сотрудников, с которыми я говорил, либо ничего не поняли, либо восприняли затею руководства в штыки. Никакие буклеты никого никогда не сплотят и уж тем более — не убедят в необходимости перемен. Наоборот, так легко добиться противоположного эффекта.

В самых откровенно провальных случаях даже руководство весьма смутно представляло себе, куда надо двигаться. Как-то я попросил топ-менеджера небольшой компании рассказать, как он понимает цели будущей реформы. Мне пришлось выслушать довольно путаную получасовую лекцию. Где-то под нагромождением слов можно было разглядеть несущие элементы концепции развития, но, чтобы до них докопаться, нужно было бы расчистить многочисленные завалы.

Есть золотое правило: если за пять минут собеседник не понял вашу концепцию и ему не стало интересно, значит, вы ее еще не довели до ума, а следовательно, второй этап не пройден.

ОШИБКА №4: Людям плохо объяснили цели реформы

О грядущей реформе людям сообщают обычно тремя способами. Первый: руководство придумывает концепцию реформы и затем представляет ее на общем собрании или рассылает сотрудникам одно информационное письмо по электронной почте. Задействуя только 0,0001% корпоративных средств коммуникации, топ-менеджеры с удивлением обнаруживают, что лишь единицы поняли что к чему. Второй способ: гендиректор часто выступает перед сотрудниками, но до большинства ему так и не удается достучаться (и это тоже предсказуемо, ведь он использует всего 0,0005% коммуникационных мощностей). Наконец, третий вариант: люди получают больше информации, руководители часто встречаются с персоналом, но поведение некоторых топ-менеджеров, особенно тех, что всегда на виду, противоречит провозглашаемому с высокой трибуны. Результат очевиден: люди не верят начальникам.

Чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, реформу должны поддерживать сотни, а то и тысячи сотрудников, даже если им приходится ради нее чем-то поступиться. Когда люди не верят

в перемены к лучшему, они ничем жертвовать не станут, даже если им не нравятся многие нынешние порядки. Чтобы завладеть умами и сердцами людей, с ними нужно говорить — много и открыто.

Четвертый этап будет особенно трудным, если предстоит сокращение штата: в этом случае добиться от людей понимания очень непросто. Вот почему нужно выделить самые многообещающие направления, подчеркнуть в планах перспективы роста и обещать справедливое отношение ко всем увольняемым.

Руководители, умеющие убеждать других, при каждом удобном случае напоминают о предстоящей реформе. Обсуждая ту или иную деловую задачу, они не преминут уточнить, как впишутся предлагаемые решения в будущие преобразования. Оценивая подчиненных, они учитывают, соответствует ли работа каждого целям перестройки. Анализируя ежеквартальные показатели подразделения, они говорят не только о цифрах, но и о вкладе сотрудников в реформу. И отвечая на вопросы людей из основных бизнес-единиц во время регулярных встреч с ними, всегда стараются затронуть тему обновления.

Руководители, которые умеют агитировать, стараются донести свои идеи до каждого. Вместо скучных корпоративных бюллетеней, которые

Серьезных перемен не достичь без горячей заинтересованности первых лиц компании.

никто никогда не читает, они излагают свои соображения по поводу предстоящих перемен в интересных статьях, а утомительные ежеквартальные собрания руководства превращают в живое обсуждение будущего. Они начинают по-новому готовить управленцев: вместо традиционных курсов повышения квалификации утверждают программы, посвященные реальным проблемам компании и ее перспективам. Основной принцип прост: пользуйтесь каждым случаем, чтобы поговорить, даже в самой неформальной обстановке, с сотрудниками о реформе.

Но, пожалуй, еще важнее то, что большинство руководителей компаний, успешно осуществивших

реформы, по ходу дела учились разговаривать с людьми. Они сознательно стремились стать воплощением новой корпоративной культуры, а добиться этого не так-то просто. Например, менеджер завода, которому за 40 лет работы особенно не приходилось думать о потребителях, не может в одночасье измениться так, чтобы в первую очередь учитывать их нужды. Но однажды такая метаморфоза произошла на моих глазах. В каком-то смысле она была неслучайной. Во-первых, человек осознал неотложность перемен. Во-вторых, он входил в коалицию реформаторов. Наконец, в компании был хорошо отлажен обмен информацией, и все в организации так или иначе обсуждали, чего ждут от руководителя, поэтому он, несомненно, учитывал это, так же, как замечания коллег и подчиненных.

Люди воспринимают не только слова — поступки начальников порой говорят им куда больше. И ничто так сильно не подрывает саму идею реформы, как несовпадение слов и поступков руководителей.

ОШИБКА №5: Не устранены препятствия на пути нового

Со временем в реформу вовлекается все больше людей. Они все смелее пробуют новые методы работы, высказывают новые идеи, проявляют инициативу. Чем многочисленнее ряды ее активных сторонников, тем лучше. Главное — чтобы все они лили воду на мельницу преобразований.

Часто идеологи реформы помогают людям перестроиться, просто объясняя им суть преобразований и очерчивая новый курс. Но этого недостаточно — новому нужно расчистить путь. Бывает так: человек душой поддерживает реформу и искренне хочет способствовать ей, но что-то ему мешает. Порой оказывается, что все дело в нем самом — тогда руководитель должен объяснить это подчиненному и убедить его в том, что никаких реальных препятствий нет. Но чаще всего эти преграды не выдуманы.

Иногда новому препятствует сама организационная структура: должностные функции иногда определены так жестко и узко, что сотрудники не могут сделать ни шага в сторону — даже если

Восемь этапов реформы**1. ОСОЗНАЙТЕ БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТЬ ПЕРЕМЕН**

- > Изучите рынок и конкурентную среду
- > Обсудите кризисную ситуацию, в которой вы уже оказались или можете оказаться в ближайшее время; оцените потенциал вашего бизнеса

2. СФОРМИРУЙТЕ МОЩНУЮ КОАЛИЦИЮ

- > Создайте группу из влиятельных людей, которые возглавят реформу
- > Создайте условия, чтобы коалиция реформаторов работала как единая команда

3. ВЫРАБОТАЙТЕ КОНЦЕПЦИЮ РЕФОРМЫ

- > Определите общее направление реформы
- > Разработайте стратегию ее реализации

4. ДОНЕСИТЕ КОНЦЕПЦИЮ ДО ВСЕХ

- > Рассказывайте сотрудникам о новой концепции и о методах ее воплощения
- > Личным примером показывайте, как надо действовать

5. ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ПРАВО РАБОТАТЬ ПО-НОВОМУ

- > Устраните препятствия на пути реформы
- > Перестройте системы или структуры, мешающие преобразованиям
- > Поощряйте смелые решения и новые методы работы

6. ДОБИВАЙТЕСЬ ЗАМЕТНЫХ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

- > Выявите показатели, улучшение которых даст самый наглядный результат
- > Добивайтесь этих улучшений
- > Отмечайте и поощряйте сотрудников, благодаря которым стал возможен прогресс

7. ЗАКРЕПЛЯЙТЕ ДОСТИГНУТЫЕ УСПЕХИ И БЕРИТЕСЬ ЗА ЕЩЕ БОЛЕЕ МАССШТАБНЫЕ ЗАДАЧИ

- > Заслужив доверие людей, начинайте изменять системы, структуры и принципы общекорпоративной политики, которые противоречат новой концепции
- > Нанимайте и повышайте людей, которые смогут реализовывать новую концепцию; помогайте им расти профессионально
- > Подстегивайте ход реформы, утверждая новые проекты, берясь за новые задачи, расширяя ряды сторонников реформ

8. ЗАКРЕПЛЯЙТЕ НОВЫЕ МЕТОДЫ

- > Постоянно показывайте связь между новыми принципами работы и высоким результатом
- > Формулируйте новую кадровую политику, благодаря которой кадровый резерв будет пополняться за счет сторонников реформ

этот шаг сулит повышение производительности и отвечает потребностям клиентов. Порой по вине существующих в компании принципов оплаты труда или оценки качества работы люди оказываются перед очень непростым выбором — вносить вклад в реформу или ставить на первое место личные интересы. Но, наверное, самое большое зло — это начальники, которые не хотят меняться и требуют от подчиненных того, что противоречит духу и букве реформы.

Одна компания благополучно прошла все четыре вышеописанных этапа. Но постепенно реформа заглохла, потому что руководителю крупнейшего подразделения удалось заручиться большинством новых инициатив. На словах он был за преобразования, однако сам не стал работать иначе и уж тем более не требовал этого

от подчиненных. Он не приветствовал оригинальные идеи, на которые так рассчитывали реформаторы. В его подразделении никак не изменилась кадровая политика, хотя она явно не соответствовала новой концепции. Полагаю, все это объясняется несколькими причинами. Руководитель не считал, что компании нужны кардинальные перемены. Он боялся, что лично ему реформа ничего хорошего не принесет. Наконец, он не был уверен в себе — в том, что сможет одновременно внедрять новые методы работы и обеспечивать запланированную прибыль.

Но ведь никто из тех, кто вроде бы поддерживал реформы, практически ничего не сделал, чтобы остановить его. И на то тоже было несколько причин. Во-первых, компания раньше не сталкивалась с подобными проблемами. Во-вторых, многие побаивались этого руководителя. В-третьих, гендиректор не хотел терять ценного сотрудника. Результат оказался плачевным. Менеджеры низшего звена и рядовые сотрудники поняли, что руководство на самом деле не верит в реформу. Люди потеряли к ней интерес, и этим все закончилось.

На первых этапах реформы ни у одной компании нет ни сил, ни ресурсов, ни времени, чтобы устранить все препятствия. Но самые крупные убирать нужно обязательно. Если речь идет о человеке, то обойтись с ним следует справедливо и в полном соответствии с новой концепцией. Главное — действовать так, чтобы укрепить моральный дух сотрудников и их веру в обновление.

ОШИБКА №6: Маленькие победы не считаются важными

Масштабная реформа требует времени, и если не ставить перед людьми небольших и быстро достижимых целей, то надолго их не хватит. Многие перегорят или пополнят ряды противников преобразований, если в течение года или двух не будет наглядных побед и убедительных доказательств того, что усилия не напрасны, что запланированные результаты достижимы.

Если дела идут хорошо, то спустя год или два после начала реформы вы увидите, что некоторые показатели начали расти и чистая прибыль больше не снижается. Вы удачно запустите несколько

новых продуктов, увеличится ваша доля рынка, вырастет производительность или повысится показатель удовлетворенности клиентов. В любом случае это должны быть бесспорные достижения, а не субъективные выводы, которые легко оспорят противники реформы.

Нельзя рассчитывать, что небольшие победы произойдут сами по себе, нужно целенаправленно готовиться к ним. Во всех случаях удачных реформ руководители создают условия для повышения показателей: составляют план на год, добиваются его выполнения, повышением по службе и премиями отмечают тех, кто этому способствовал. К примеру, спустя год и восемь месяцев после начала преобразований коалиция реформаторов одной американской промышленной компании успешно запустила новый продукт. Около полугода ушло на выбор самого продукта, ведь нужно было учесть множество

критериев: легкость разработки, скорость вывода на рынок, заметные преимущества перед представленными на рынке товарами. Дело поручили небольшой

группе сторонников реформы, которые, чтобы не мешать остальным, работали вне привычной структуры отделов. Почти все пункты были выполнены, и эта победа укрепила веру людей в программу обновления.

Менеджеры часто жалуются, что от них ждут быстрых промежуточных результатов, но я убежден, что именно это обеспечивает общий успех реформы. Если ждать приходится слишком долго, ощущение жизненной необходимости преобразований притупляется. Мелкие, но наглядные достижения держат организацию в тонусе и заставляют реформаторов тщательно анализировать свою деятельность. Это, в свою очередь, помогает им точнее формулировать и корректировать новую концепцию.

ОШИБКА №7: Руководители раньше времени бьют в литавры

После нескольких лет напряженной работы, при первых признаках выздоровления, руководство может поддаться искушению объявить победу. Конечно, нельзя закрывать глаза на очевидные достижения, но торжествовать пока рано — иначе

последствия могут быть катастрофическими. Должно пройти пять-десять лет, прежде чем новые методы прочно укоренятся.

Во всех изученных мною реформах, кроме двух случаев, через два-три года после их начала преобразования были признаны удавшимися и высокооплачиваемые консультанты получили вознаграждение. Однако спустя еще два года все постепенно вернулось на круги своя. Сегодня в двух из этих компаний вообще трудно обнаружить следы былых преобразований.

За последние 20 лет я не раз становился свидетелем подобного развития событий, шла ли речь о повышении качества, реорганизации или еще о каких-то масштабных переменах. Итог был предопределен тем, что на первых этапах реформы так до конца и не была осознана ее безотлагательность, не была четко сформулирована концепция

Если за пять минут собеседник не понял вашу концепцию, значит, вы ее еще не довели до ума.

преобразований и коалиция их сторонников не укрепила свои ряды. Но окончательно реформу добило объявление о победе — тут все убедились, что правда все-таки за консерваторами.

Праздновать спешат и реформаторы, и консерваторы. При первых же признаках прогресса у реформаторов начинается «головокружение от успеха». Оппоненты быстро присоединяются к торжеству — ведь раз битва выиграна, значит, войскам пора по домам. Убедить уставших солдат в победе нетрудно — им этого только и надо. А «вернувшись домой», они уже не рвутся снова в бой. Вскоре реформа затухает, и все идет по старому.

Руководители компаний, преуспевших в деле обновления, не кричат громко о мелких успехах, но с умом пользуются ими. Они понимают, что с каждым шагом, приближающим организацию к цели, завоевывают доверие сотрудников и это доверие нужно использовать для решения еще более трудных проблем. Теперь в центре их внимания — системы и структуры, еще не охваченные реформой или не вписывающиеся в ее концепцию. Они следят за тем, кого в компании

продвигают по службе, кого берут на работу, как повышают квалификацию сотрудники. Они дают добро на новые и все более масштабные преобразования, учитывая, что на них уйдет несколько лет, а не месяцев.

Вместе с руководителями одной компании, которой удалось удачно изменить свою оргструктуру, мы попробовали по десятибалльной шкале оценить масштаб изменений, происходивших в ней за семь лет реформ. Первому году поставили два балла, второму — четыре, третьему — три, четвертому — семь, пятому — восемь, шестому — четыре и седьмому — два. Как видим, пик достижений пришелся на пятый год, то есть три года спустя после первых очевидных побед.

ОШИБКА №8: Реформа не затронула корпоративную культуру

Если сотрудники говорят «теперь у нас принято так», если новые принципы работы вошли в плоть и кровь компании, значит, перемены укоренились. Иначе о новых методах забудут, как только руководство перестанет говорить о необходимости изменений.

Чтобы корпоративная культура бесповоротно изменилась, нужно учесть два момента. Во-первых, надо показать людям, что хорошие показатели взялись не с потолка — это результат новых принципов работы и отношения к делу. Тут очень важно, чтобы сотрудники увидели причину и следствие и не сделали неправильных выводов. Например, если показатели улучшились, пока начальником подразделения был обаятельный Гарри, то подчиненные могут объяснить успех его особым стилем управления, а не тем, что они сами стали иначе работать с клиентами. А чтобы люди поняли истинную причину, с ними нужно разговаривать. Руководство одной компании на каждом важном собрании рассказывало об улучшающихся показателях и о том, за счет чего это произошло; об изменениях и, как результат, увеличении прибыли из номера в номер писала и корпоративная газета. Эти информационные усилия окупились сторицей.

Второй фактор: нужно вырастить новое поколение руководителей высшего звена — людей, искренне преданных идее обновления, и на это выделить достаточно времени. Если не будут сформулированы новые правила продвижения

по служебной лестнице, перемены вряд ли окажутся долговечными. Одно неверное назначение на высокую должность может перечеркнуть десять лет напряженной работы. Если совет директоров не участвует в реформе, то такие ошибки неминуемы. По меньшей мере в трех компаниях из тех, за преобразованиями которых я наблюдал, перестройку начали руководители, дорабатывающие последние дни перед пенсией. Их преемники не были противниками нового, но не были и активными сторонниками реформы. Члены совета директоров плохо понимали ее суть, а потому не видели, что утвержденные ими кандидаты — не лучший выбор.

Только в одной из этих компаний уходящий в отставку руководитель пытался, хотя и безуспешно, убедить совет назначить на его место человека хоть и менее опытного, но смело мыслящего. В двух других генеральные директора не спорили с советом — они думали, что реформу уже не обратить вспять. Но они ошибались: спустя два года признаки обновления в обеих компаниях стали понемногу ослабевать.

Бывают и другие ошибки, но перечисленные восемь — самые опасные. Я понимаю, что в небольшой статье все несколько упрощается. На деле даже в самых удачных реформах много неразберихи и неожиданностей. Поэтому и необходима точно выверенная концепция обновления, чтобы направлять нужным курсом подчиненных и чтобы делать как можно меньше ошибок. А чем меньше ошибок, тем ближе победа.

Джон Коттер (John P. Kotter) — бывший профессор Гарвардской школы бизнеса, в которой преподавал теорию лидерства.

Ген изобретательства

Настоящие новаторы отличаются от остальных людей особыми «изобретательскими» талантами.

Джеффри Дайер, Хол Греггерсен, Клейтон Кристенсен

Где бы нам найти рационализаторов? Как бы сделать так, чтобы я почаще придумывал оригинальные идеи? Руководители, понимающие, что залог успеха — в умении создавать новое, тщетно бьются над этими вопросами. Но кто знает, почему одни люди — творцы, а другие — нет? Поэтому, наверное, Стив Джобс из Apple, Джефф Безос из Amazon, Пьер Омидьяр из eBay, Алан Лафли из R&G вызывают у нас благоговейный трепет. Как это у них получается — придумывать то, чего раньше не было? Если бы мы могли покопаться у них в мозгах — посмотреть, как устроен интеллект этих выдающихся людей, — что мы, остальные, узнали бы тогда о рождении инноваций?

Ответы на эти вопросы мы искали шесть лет. Мы решили дойти до истоков творческих — и зачастую разрушающих каноны — стратегий компаний, в которых творческая жизнь всегда бьет ключом. Мы поставили себе целью проследить, как и когда у предпринимателей-новаторов появились те революционные идеи, на которых потом они построили свой бизнес. Больше всего нам хотелось понять, чем эти люди отличаются от обычных руководителей и предпринимателей (купившего франшизу McDonald's можно назвать предпринимателем, но, чтобы создать Amazon, нужны другие таланты). Мы изучили характерные особенности 25 новаторов, опросили более трех тысяч руководителей высшего звена и 500 человек, которые основали инновационные компании или изобрели новые продукты.

К своему удивлению, мы обнаружили следующее. Топ-менеджеры многих компаний считают,

что это не их дело — предлагать стратегически важные идеи. Их задача — создавать условия для появления неординарных идей. В большинстве же инновационных компаний (в нашем исследовании их лишь 15%) все обстоит с точностью до наоборот: там руководители не перепоручают творческую работу другим — они делают ее сами.

Но как? По ходу нашего исследования мы выявили пять «изобретательских» способностей, которыми и отличаются обычно руководители с явно выраженным творческим началом. Это ассоциативное мышление, умение, задавая правильные вопросы, проникать в суть вещей, наблюдать, экспериментировать, устанавливая и поддерживать отношения с другими. Мы подсчитали, что предприниматели-новаторы, занимающиеся, к тому же, посты генеральных директоров, тратят на свои «изобретательские» дела в полтора раза больше времени, чем главы компаний, не замеченных в рационализаторстве. Эти способности характерны для людей — носителей «гена изобретателя и новатора». Хотим вас порадовать: даже если от природы эти способности вам не даны, их вполне можно в себе развить.

Чем новаторы отличаются от остальных?

Предприниматели-новаторы обладают так называемым творческим интеллектом. Без него невозможно изобретательство, и, как считает Говард Гарднер, автор теории множественного интеллекта, он отличается от других типов интеллекта. Речь идет не только о когнитивных

навыках правополушарного человека. Когда благодаря своим пяти способностям новаторы придумывают новые идеи, у них работают оба полушария мозга.

Размышляя о том, как в совокупности проявляются «изобретательские» способности, мы пришли к выводу, что их можно представить в виде молекулы ДНК. Ассоциативное мышление — это то, на чем «держатся» нити ДНК, тогда как умение задавать точные вопросы, наблюдать, экспериментировать и взаимодействовать с людьми словно наматываются на этот остов. Биологическая ДНК каждого человека уникальна; и точно так же люди, которых мы изучали, обладают единственным в своем роде «геном новатора», то есть совершенно особым образом генерируют оригинальные идеи.

Представьте себе, что у вас есть идентичный близнец, наделенный от природы такими же способностями и талантами, что и вы. У вас обоих есть неделя на то, чтобы придумать идею абсолютно нового предприятия

Запершись у себя в кабинете, вы всю неделю напряженно размышляете. А ваш близнец ведет себя иначе: обсуждает будущий бизнес с десятком людей — с инженером, музыкантом, дизайнером, даже с папой-домоседом; навевается в три ин-

«Творчество — это умение видеть связь между разрозненными явлениями и складывать их в цельную картину».

новационных молодых предприятия и наблюдает за их работой; отбирает три еще не известных рынка продукта; показывает созданный им опытный образец пяти знакомым; по ходу дела не меньше десяти раз на дню задает разным людям вопросы вроде «что, если попробовать вот это?» и «почему вы это делаете?». Чья, по-вашему, идея будет более оригинальной — и осуществимой? Подозреваем, что вы сами отдадите пальму первенства брату, и не потому, что у него от рождения больше творческих талантов.

Как показали изучения идентичных близнецов, разлученных с первого дня жизни,

наследственностью наше творческое начало обусловлено лишь на треть, а на две трети развивается по ходу обучения — поначалу осознаешь, что тебе дано, затем пробуешь себя в деле, придумывая и экспериментируя, и наконец обретаешь уверенность в собственных силах. Именно так приобретали и шлифовали свои изобретательские таланты предприниматели-новаторы — участники нашего исследования.

Первая особенность: ассоциативное мышление

Ассоциативное мышление, или умение видеть связь между, вроде бы, никак не связанными между собой явлениями, — главная характерная особенность изобретателя. Франц Йоханссон, консультант таких предприятий, как IBM, Nike, Motorola, SAAB, PepsiCo, Kodak и JP Morgan Chase, назвал этот феномен «эффектом Медичи». Почему во Флоренции эпохи Возрождения ключом была творческая жизнь? Потому, утверждает в своей книге Йоханссон, что семья Медичи собрала вокруг себя множество талантливых людей — скульпторов, ученых, поэтов, философов, художников и архитекторов. В результате на стыке тех наук или искусств, которыми они занимались, возникало множество новых идей, что и породило

Ренессанс — исключительно богатую на открытия, изобретения и художественные достижения эпоху в истории человечества.

Чтобы понять суть ассоциативного мышления, важно хорошо представлять себе, как работает мозг. А он хранит

информацию иначе, чем словарь, в котором слово «театр» мы найдем в точно отведенном ему месте — под буквой «Т». Слово «театр» связано у нас с теми или иными личными впечатлениями, а сколько их — зависит от нашего конкретного жизненного опыта. Одни ассоциации возникают логически, скажем, когда мы слышим слово «антракт» или «Вест-Энд» (часть Лондона, в которой кипит культурная, в том числе театральная и концертная жизнь), другие — не столь прямо (например, когда при вас говорят о театре, вы вспоминаете свое неудачное «выступление» на школьном экзамене). Чем шире ваш опыт и ваши знания,

тем больше связей может установить ваш мозг. Свежие впечатления рождают новые ассоциации, а новые ассоциации — новые мысли. Как любит повторять Стив Джобс, «творчество — это умение видеть связь между разрозненными явлениями и складывать их в цельную картину».

Первые по части инноваций компании мира «наживаются» на ассоциациях своих основателей, руководителей и сотрудников. Например, Пьер Омидьяр придумал — и в 1996 году основал — eBay, когда совпали три момента: ему не удалось приобрести акции проводившей IPO Интернет-компании, и он увлекся идеей создать более эффективные, чем существовавшие тогда, рынки; его невеста коллекционировала коробочки из-под леденцов Rez, а находить редкие экземпляры было очень непросто; от объявлений в местных специализированных изданиях толку было мало. Из этих разрозненных деталей у Омидьяра сложилась картинка будущей прославленной компании. Стив Джобс выдает идею за идею именно благодаря разнообразию своих интересов: он занимался каллиграфией, постигал в индийском ашраме медитативные практики, детально изучал устройство «мерседеса».

Ассоциативное мышление — как мышца: оно развивается тем сильнее, чем чаще вы пользуетесь своими изобретательскими талантами — умением точно формулировать вопросы, наблюдать, экспериментировать и взаимодействовать с другими. Именно так оттачивается способность генерировать новые идеи, которые можно сочетать самым неожиданным образом. Чем чаще участникам нашего исследования приходилось разбираться в чем-то новом, классифицировать и усваивать знания, тем совершеннее становилась их природная способность находить, хранить и устанавливать ассоциации.

Вторая особенность: умение задавать вопросы

Полвека назад Питер Друкер говорил о важности вопросов, ухватывающих самую суть вещей: «Самое главное и трудное — не найти верные ответы, а правильно поставить вопросы». Новаторы то и дело подвергают сомнению догмы, или, как говорит глава Tata Group Ратан Тата, «сомневаются

в бесспорном». Мег Уитмен, в прошлом гендиректор eBay, работала со многими бизнесменами-новаторами, в том числе с основателями eBay, PayPal и Skype. «Они все ставят с ног на голову, — говорит Мег. — Терпеть не могут застывшее. Поэтому только и думают о том, как изменить мир».

Почти все опрошенные нами предприниматели-новаторы помнят, над чем ломали голову, когда вдруг они ясно увидели свой будущий бизнес. Майкла Делла, основателя Dell Computer, по его

Новаторы действуют с отвагой первопроходцев — они всегда готовы рисковать.

словам, занимала цена компьютера — почему она в пять раз больше стоимости комплектующих. «Я разбирал компьютеры и понимал, что детали, которым красная цена шестьсот долларов, продавались за три тысячи». Думая об этом, он сформулировал не имеющую аналогов бизнес-модель.

Как задавать вопросы, дающие пищу для размышлений? Посмотрим на бизнесменов-новаторов.

Они спрашивают: «почему?», «почему нет?», «что, если?». Обычно руководители думают о том, как подправить уже отлаженные процессы («Как нам увеличить продажи виджетов на Тайване?»). А новаторы, скорее всего, усомнятся в правильности существующих правил («Может быть, если мы вдвое уменьшим их размеры, они будут лучше продаваться?»). У Марка Бениоффа, основателя Salesforce.com, которая продает программу для организации продаж через интернет, появилось множество вопросов после того, как на его глазах образовались Amazon и eBay, две компании, специализирующиеся на предоставлении интернет-услуг. «Почему мы до сих пор загружаем и апретим ПО по старинке, хотя теперь это можно делать через интернет?» — удивлялся он. Поиски ответа на этот вопрос увенчались созданием Salesforce.com.

Сводят противоположности. Люди с ассоциативным мышлением, благодаря которому на свет и появляются яркие инновации, могут одновременно обдумывать две, казалось бы,

противоречащие друг другу идеи. Роджер Мартин в своей книге «Мышление в стиле “И”. Как мыслят успешные лидеры» пишет, что люди, которым свойственно изобретать, обладают «способностью держать в голове две диаметрально противоположные идеи». Далее он поясняет: «Это не вызывает у них когнитивного диссонанса, или желания отбросить одну или другую. Они выводят проблему на новую ступень и находят решение, гораздо более сильное, чем любое из двух».

Бизнесмены-новаторы любят встречными вопросами опровергать собственные же доводы. Вот что говорил нам Пьер Омидьяр: «Еще ребенком я никогда не соглашался с услышанным и вечно принимал противоположную точку зрения, тем самым заставляя других всерьез отстаивать свое мнение. Помню, как я доводил этим других детей». Если вы предлагаете окружающим — или стараетесь сами — совершенно иначе посмотреть на вещи, то в результате могут появиться по-настоящему оригинальные идеи.

Ограничивают полет своей мысли. Обычно мы хорошо видим пределы возможного — ресурсов или технологий, — только когда решаем задачи «из жизни». Парадоксально, но серьезные вопросы дисциплинируют наше мышление, заставляя нас не выходить из заданной системы координат, и это способствует появлению неординарных идей. (Между прочим, среди девяти правил инновации Google есть такое: «Творчеству нужны препятствия».) Один бизнесмен-новатор из числа участников нашего исследования, чтобы подстегнуть в своей компании творческую дискуссию о перспективных направлениях, задал такой вопрос: «Допустим, нам официально запретили поставлять что бы то ни было нашим нынешним клиентам; как мы будем зарабатывать деньги в следующем году?» Приняв эти правила игры, люди начали горячо обсуждать стратегию роста и говорить о том, как можно было бы находить и обслуживать новых клиентов. Еще один генеральный директор из числа новаторов заставлял менеджеров серьезно относиться к проблеме возврата инвестиций, спрашивая их: «Если бы вы не взяли этого человека, не установили это оборудование, не отладили этот процесс, не проводили эту стратегию — делали бы вы то же самое, что делаете сейчас?»

Третья особенность: наблюдательность

Руководители-творцы внимательно относятся ко всему происходящему вокруг, особенно — к потенциальным покупателям; так им приходят в голову нестандартные решения. Они изучают людей, наблюдая за ними, как антропологи или социологи.

Два обстоятельства навели основателя компании Intuit Скотта Кука на мысль создать программу для управления персональными финансами Quicken. Во-первых, он видел, как трудно его жене вести учет семейных расходов. «Часто, наблюдая за тем, как работают и просто живут люди вокруг вас, вы вдруг понимаете, чего им не хватает — и какой бизнес на этом можно построить. Такие озарения происходят внезапно. Вы что-то такое видите и думаете: зачем они это делают — это же глупо», — говорит Кук.

Во-вторых, приятель позвал его на демонстрацию еще не запущенного в производство Apple Lisa. Выйдя из офиса Apple, Кук, чтобы не терять времени, отправился в ближайший ресторан, сел за столик и записал все мысли, которые пришли ему в голову при показе новинки. Надо, чтобы компьютер не просто вел домашнюю бухгалтерию — сам графический интерфейс пользователя должен быть похож на привычную бумажную форму, например на настоящую чековую книжку, тогда и простой человек легко разберется. Кук взялся решать проблему жены, а в результате за первый же год завоевал 50% рынка бухгалтерского ПО.

Новаторы всегда начеку; они, выискивая то, что не бросается в глаза, присматриваются к людям — потребителям, поставщикам, даже к другим компаниям, стараясь понять, нельзя ли то или иное привычное действие выполнять как-то иначе. Внимание Ратана Таты, председателя Tata Group, на улице Мумбаи привлекла такая картина: семья из четырех человек с великим трудом уместилась на одном мотороллере. Тогда-то ему и пришла в голову блестящая идея, которая воплотилась потом в самом дешевом из ныне существующих автомобилей Nano. Несколько лет работы — и в 2009 году Nano, стоимостью \$2500, был запущен в производство. Одно из самых важных новшеств Nano — его модульная конструкция, принцип, который в будущем может резко изменить всю систему дистрибуции автомобилей

в Индии. (Nano — своего рода конструктор, компоненты которого можно по отдельности изготовить и доставить в любое место, и уже дилеры будут делать окончательно сборку.) Наблюдатели всячески стараются увидеть привычное в новом ракурсе. Акио Тоёда следует принятой в компании Toyota философии «генти генбуцу», что означает: «убедись лично на месте». Непосредственное наблюдение — неотъемлемая часть культуры Toyota.

Четвертая особенность: экспериментаторство

Когда речь заходит об экспериментах, мы сразу же представляем себе ученых в белых халатах или вспоминаем великих изобретателей вроде Томаса Эдисона. Руководители-новаторы, как и ученые, постоянно тестируют новые идеи: создают модели и запускают пробные образцы (Эдисон говорил: «Я вовсе не потерпел фиаско. Просто я придумал десять тысяч неверных способов»). Их лаборатория — весь мир. Они не просто наблюдают, они сами создают неординарные ситуации, чтобы вызвать неожиданные реакции и посмотреть, что из этого получится.

Когда люди хотят изменить мир и видят в этом цель своей жизни, им гораздо проще рисковать и совершать ошибки.

Так или иначе экспериментировали все предприниматели-новаторы, с которыми мы беседовали: одних занимали идеи (Майкл Лазаридис в старших классах школы размышлял над теорией относительности), других — устройство предметов (трехлетний Джеффри Безос разобрал свою кроватку, а Стив Джобс — Sony Walkman), третьих — разный жизненный уклад и опыт (когда Говард Шульц путешествовал по Италии, ему понравились местные кофейни, в которых люди встречаются с друзьями и проводят досуг). Вся работа их инновационных компаний строится на эксперименте. Книжный интернет-магазин Безоса Amazon.com сильно изменился за время своего существования. Теперь в его ассортименте —

товары самых разных категорий, от игрушек и телевизоров до бытовой техники. Электронная книга Kindle — тоже эксперимент, благодаря которому Amazon превращается в производителя и продавца инновационной электроники. Безос считает, что без эксперимента в принципе не может появиться ничего нового, и возвел это в закон. «Я призываю наших сотрудников не бояться ошибок и постоянно экспериментировать, — говорит Безос. — Если нам удастся так организовать работу, чтобы на каждом этапе можно было почаще, но, не входя в особые расходы, пробовать новое, то инноваций у нас станет куда больше».

Скотт Кук тоже говорит о том, как важно, чтобы люди не боялись проверять новые идеи. «Мы никогда никого не ругаем за неудачи, ведь посеешь неудачу — пожнешь опыт. Этим инновационные компании как раз и отличаются от остальных».

Но ничто так не помогает встряхнуться, новыми глазами увидеть привычное, как жизнь и работа за границей. Вывод нашего исследования однозначен: человек, который успел пожить во многих странах, наверняка будет предлагать интересные решения новых продуктов, процессов или бизнес-направлений. И чем длиннее список стран, тем

больше у него будет оригинальных идей. Между прочим, даже если руководитель, до того как стать гендиректором, поработает хотя бы на одной должности международного уровня, его компания получит более высокие финансовые результаты (при-

мерно на 7% выше средних по рынку), чем компания, возглавляемая человеком без подобного опыта. В качестве примера можно привести Алана Лафли из P&G. Студентом он изучал историю во Франции, потом отвечал за снабжение американских военных баз в Японии и спустя годы вернулся в Японию главой азиатского подразделения P&G — перед тем, как стать ее гендиректором. Опыт работы в разных странах пригодился, когда Лафли возглавил одну из самых инновационных (и долгоживущих) компаний мира.

Пятая особенность: общительность

Когда новаторы не жалеют времени и сил на поиски людей, занятых в разных сферах деятельности,

и с их помощью тестируют свои идеи, это окупается: появляется возможность посмотреть на дело с разных точек зрения. В отличие от обычных руководителей, которые пользуются широкими знакомствами «для дела» — чтобы подобрать нужных им специалистов, найти себе хорошую работу или выгодно продать свой бизнес, получить повышение, — предприниматели-новаторы ищут людей с разными взглядами, опытом, идеями и мнениями. Для этого они ездят в другие страны и знакомятся с людьми других профессий или другого общественного положения.

Они посещают ежегодные «идейные» мероприятия, такие как Конференция по разработкам в области технологий, дизайна и развлечений (TED — Technology, Entertainment and Design), форум в Давосе или Фестиваль идей в Аспене. Туда со всего света съезжаются художники, бизнесмены, ученые, политики, путешественники, ученые и мыслители и рассказывают о своих последних открытиях, идеях, увлечениях и проектах. Майкл Лазаридис, основатель Research in Motion, утверждал, что идея BlackBerry появилась благодаря конференции 1987 года. Докладчик говорил о беспроводной системе передачи данных: оборудованные датчиками автоматы для продажи кока-колы посылали радиосигналы, если запас напитка истощался. «Тут-то до меня и дошло. Я вспомнил слова моего школьного учителя: “Вы думаете, что настала эра компьютеров. Но это не так. Будущее за теми, кто соединит беспроводную технологию и компьютеры”», — рассказывает Лазаридис. Дэвид Нилмен лучшие идеи для своей компании JetBlue — спутниковое телевидение для каждого пассажира, заказы билетов из дома — нашел, повсюду общаясь, в том числе и на конференциях, с самыми разными людьми.

Кент Боуэн, основатель CPS Technologies, производитель изделий из композитных материалов, в каждом кабинете своей фирмы вывесил плакат с такими словами: «Чтобы решать наши самые сложные задачи, нам надо искать новые идеи за пределами нашей отрасли и нашей науки. Мы должны максимально использовать открытия и опыт других — и гордиться этим». Научные сотрудники CPS могут похвастаться многими

серьезными достижениями, которые были бы невозможны без советов профессионалов из других областей знания. Специалист по пленочной технологии из Polaroid знал, как сделать композитный материал прочнее, а специалисты по замораживанию спермы — как предотвратить образование льда на клетках в процессе замораживания. CPS использовала их технологии — и добилась огромных успехов.

Практика, практика и еще раз практика

Предпринимателями-новаторами не рождаются — ими становятся, развивая в себе умение наблюдать и экспериментировать.

Кому-то творческое мышление дается от природы, но, если вы не относитесь к этим счастливым, его можно развить в себе постоянными упражнениями. Надо снова и снова — это очень важно! — тренировать любознательность и наблюдательность, экспериментировать, общаться с разными людьми и довести эти навыки до автоматизма. А значит, вам и вашим подчиненным нужно выделять на это время — тогда оригинальные идеи посыплются, как из рога изобилия.

Главное — научиться задавать вопросы. Как только мы начинаем искать ответ на вопрос «почему так можно?» и «почему так нельзя?», включаются все наши «изобретательские» способности. Попробуйте каждый день придумывать десять новых вопросов — таких, чтобы увидеть в новом свете работу своей компании или отрасли; не пожалейте на это благое дело минут 15—30. «Если бы все знали, что я точно спрошу о том-то и о том-то, все бы готовились заранее. А мне нравится спонтанность — я люблю задавать неожиданные вопросы, на которые пока ни у кого нет ответа. Хотя, может, это немного и жестоко», — говорит Майкл Делл. Так формулируйте вопросы, чтобы одновременно задать ограничения и раскрепостить воображение; тогда вам удастся посмотреть на вещи под новым углом.

Чтобы развить свою наблюдательность, смотрите, как люди в естественной для них обстановке пользуются продуктом вашей компании. Не пожалейте целого дня — понаблюдайте, ка-

кую «работу» они при этом стараются выполнить. Будьте бесстрашны; внушите себе, что вы — муха на стене. Скотт Кук советует сотрудникам Intuit спрашивать: что люди делают не так, как мы предполагали? Возьмите пример с Ричарда Брэнсона, владельца Virgin Media, и заведите себе привычку везде, куда бы вы ни шли, отмечать что-то интересное для себя. Или с Джеффа Безоса, который, по его словам, фотографирует самые неудачные инновации, которым несть числа.

Чтобы взрастить в себе экспериментатора — и для собственной жизни, и для организации, к любой ситуации подходите как к гипотезе, требующей проверки. Запишитесь на курсы для руководителей — важно, чтобы они были посвящены темам, не имеющим прямого отношения к вашим профессиональным интересам; постарайтесь до тошно разобраться в продукте, который привлек ваше внимание; читайте книги, в которых анализируются нарождающиеся тенденции. Из всего, что вы узнали, выводите новые гипотезы и испытывайте их на жизнеспособность: подходят ли они для разработки новых продуктов или новой организации производства. Путешествуя, не упускайте возможности узнать что-то интересное об укладе жизни и привычках местных жителей. Придумайте, как ввести в правило короткие, недорогие эксперименты — чтобы это было обязательно для всей компании. Почаще говорите своим сотрудникам, что не ошибается только тот, кто ничего не делает.

Чтобы научиться легко общаться и поддерживать отношения со множеством людей, выберите из числа своих знакомых пять самых творчески одаренных, поговорите с ними — расспросите, что они делают, чтобы раскрепостить свою творческую мысль. Можно попросить кого-нибудь из них взять на себя роль вашего творческого наставника. Вдобавок мы советуем вам почаще устраивать и периодически посещать «идейные» мероприятия — там вы можете познакомиться с новыми людьми из разных подразделений, компаний, отраслей или даже стран. Попросите их рассказать о своих новых идеях и высказаться по поводу ваших.

Предпринимателями-новаторами не рождаются — ими становятся, активно развивая в себе умение задавать вопросы, наблюдать, экспериментировать и сотрудничать с другими.

Девиз Apple «Думай не как все!» — сам по себе хорош. Но, чтобы думать не как все, новаторам надо и вести себя не так, как все. Изучая «ген новатора», развивая изобретательские таланты своих сотрудников, компании смогут из искр их творчества раздуть настоящее пламя.

Чтобы небу стало жарко

Почему новаторы, по сравнению с обычными руководителями, задают больше вопросов, больше наблюдают, экспериментируют и взаимодействуют с другими? Изучая их мотивацию, мы обнаружили, что, во-первых, они стремятся изменить привычный порядок вещей и, во-вторых, готовы рисковать, лишь бы осуществить задуманное. Интересно, что новаторы примерно одними и теми же словами описывают свои цели. Джефф Безос хочет «войти в историю». Стив Джобс — сделать так, «чтобы небу стало жарко». Ларри Пейдж желает «изменить мир», а соучредитель Skype Никлас Зеннстром — «сделать мир лучше». Эти новаторы явно избегают общей для всех когнитивной «ловушки», называемой установкой на сохранение статус кво, из-за которой мы, стремясь не нарушить сложившиеся порядки, отвергаем любые альтернативные варианты.

Когда люди хотят изменить мир и видят в этом цель своей жизни, им гораздо проще рисковать и совершать ошибки. По мнению большинства предпринимателей-новаторов, участвовавших в нашем исследовании, в ошибках нет ничего стыдного; это, собственно, ожидаемые издержки ведения бизнеса. «Если руководители Amazon.com не делают ошибок, значит, мы ни разу не рискнули и, стало быть, плохо работаем», — говорит Джефф Безос. Иными словами, новаторы, преобразуя идеи в мощный импульс, воздействующий на мир, действуют с отвагой первопроходцев — они всегда готовы рисковать.

Джеффри Дайер (Jeffrey H. Dyer) — профессор, преподаватель стратегии Университета Бригама Янга (Прово, штат Юта) и доцент Уортонской школы бизнеса Университета Пенсильвании. Хол Грегерсен (Hal B. Gregersen) — профессор, преподаватель теории управления INSEAD (Абу-Даби, ОАЭ; Фонтенбло, Франция). Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen) — профессор, преподаватель теории управления бизнесом Гарвардской школы бизнеса (Бостон, штат Массачусетс).

Остановите ИННОВАЦИОННЫЕ ВОЙНЫ!

Если между спецгруппами, занимающимися инновациями, и основными подразделениями нет взаимопонимания, это очень плохо для проектов, цель которых — подстегнуть рост вашей компании. Как в интересах дела восстановить мир?

Виджай Говиндараджан, Крис Тримбл

Все началось с невинного замечания. Мы консультировали компанию из списка Fortune 500 и предложили ее руководству создать специализированную группу, которая претворяла бы в жизнь новую стратегию роста. «Давайте условно назовем ее инновационной», — сказали мы.

Клиент закатил глаза. «Ну нет! Что угодно, только не это, — сказал он. — Чем они будут заниматься? Мозговыми штурмами? Сидеть и с утра до вечера “творить”? Снисходительно рассуждать, как нам подправить корпоративную культуру? И при этом никакой дисциплины, ответственности? А мы все будем в это время вкалывать?»

Вот это да! И такой взрыв эмоций вызвали всего два слова: «инновационная группа».

По нашему опыту новаторы тоже в долгу не остаются и не сильно жалуют людей, отвечающих за ежедневную работу организации, — от них то и дело слышишь: «бюрократы», «роботы», «тупицы», «зануды», «шишки на ровном месте», «надсмотрщики»... и просто — «отстой». Понятно, почему, по мнению большинства руководителей, для любого более или менее крупного инновационного проекта нужно формировать специализированную группу и изолировать ее от остальной организации.

Но это не просто глупо — это глубоко неверно. Выстроив стену между «командой» и остальными,

вы, наверное, предотвратите конфликты, но попутно загубите любые инновации.

На инновационных проектах должны вместе трудиться и спецгруппы, и основные подразделения, те самые, благодаря которым компания работает изо дня в день, не сбавляя оборотов, — мы называем их «рабочими лошадками». Такое сотрудничество, кроме всего прочего, предотвращает антагонизм. Все это далеко от жизни? Возможно. Но другого выхода нет — иначе придется отказаться от любой инновационной деятельности в принципе. Почти все инновационные программы прямо завязаны на ресурсы компании и ее ноу-хау: ее брэнды, отношения с клиентами, производственные мощности, технологии и т.д. И когда корпорация загоняет инновационные группы в «резервации», дело заканчивается не только дублированием того, что уже есть. Компания лишается главного преимущества перед не столь крупными, но более проворными соперниками — своих колоссальных ноу-хау.

За последние десять лет мы изучили десятки инновационных проектов и выявили лучшие методики. Наша работа основана на фундаментальных теориях управления, в том числе на идеях Джима Марча, который, отмечая концептуальное противоречие между созданием новых знаний и практическим применением уже существующих, говорил о необходимости рационально

сочетать их, и доводах Пола Лоуренса и Джея Лорша, считавших, что в зависимости от ситуации нужно и объединять подразделения, и разделять их. Мы поняли, что наша модель сотрудничества инновационных спецгрупп и штатных подразделений универсальна. Ее можно адаптировать к новаторским процессам, продуктам, бизнесам и к высокорискованным венчурным предприятиям; к инновациям эволюционным и радикальным; к расширяющим специализацию компании или в корне ее изменяющим; нацеленным на поддержание основного бизнеса или на создание принципиально новых, «подрывных» направлений.

Далее мы расскажем, как наладить сотрудничество, в возможность которого так трудно поверить. Прежде всего решите, с какими задачами справятся «рабочие лошади», а какие лучше поручить спецгруппе. Далее, сформируйте спец-

Правильно подобрать людей и отладить новые рабочие взаимосвязи — вот в чем залог успеха.

группу. И наконец, постарайтесь предусмотреть все трения, которые могут возникнуть по ходу совместной работы. Сделав это, вы займете надежную позицию и вам будет гораздо проще воплотить свои далекоидущие планы.

О том, как одна компания возобновила рост

Даже в эпоху интернета в большинстве адвокатских бюро есть библиотеки, хранящие увесистые роскошные фолианты. Это судебные решения по делам прошлых лет. Каждым очередным приговором судьи пополняют свод прецедентов, на основании которых будут вынесены новые решения (такая система принята в США и многих других странах). У студентов-юристов львиная доля времени уходит на анализ прецедентов, на исследование всех их хитросплетений и тонкостей.

West — одно из издательств, которые облегчают юристам задачу изучения прецедентов. Оно существует уже 135 лет. В 1996 году его купила Thompson Corporation (ныне — Thompson

Reuters), после чего издательство пять лет росло с космической скоростью: как раз в это время отрасль стремительно переходила от печатных публикаций к онлайн-базам данных. Но в 2001 году возникла проблема. Почти все клиенты West стали пользоваться Westlaw, онлайн-новой системой поиска правовой информации. Рост компании резко замедлился и опасно приблизился к нулевой отметке.

Чтобы спасти компанию, решено было расширить ассортимент. Изучая потребности клиентов (в частности, адвокатских контор, юристов корпораций и юридических факультетов) и то, как они работают, в West поняли, что специалистам совсем не просто получить нужную информацию. Например, чтобы понять, какие правовые стратегии применялись в старых делах, адвокатские фирмы отправляли сотрудников в суды — рыться в пыльных архивах и снимать ксерокопии со

старых записок по делам, подготовленным для судей (в них адвокаты кратко излагают суть дела и все относящиеся к нему аргументы).

Начав с онлайн-базы данных таких записок, West выпустила серию новых цифровых продуктов. К 2007 году восстановился почти 7-процентный органический рост компании. Это была настоящая победа, тем более что клиентская база увеличивалась куда медленнее.

На первый взгляд создавать базы данных для разного типа документов — не такая уж и трудная задача для West. Но тогдашний гендиректор Майк Уайленс и начальник отдела разработок новых продуктов Эрв Барбл поняли, что подразделения West не осият проект цифровой базы записок по судебным делам — слишком он масштабный, сложный и не похожий на то, что в издательстве делали раньше. Нужно было создавать специальную группу. В то же время Уайленс и Барбл не сомневались, что с какой-то частью проекта вполне справятся штатные подразделения. Надо было только так организовать работу, чтобы все участники нашли общий язык. В итоге новый продукт — записки по судебным делам — оказался очень удачным потому, что Уайленс и Барбл наладили полноценное сотрудничество выделенной

группы и «рабочих лошадок», руководствуясь нашей трехступенчатой схемой.

Разделение труда

Создавая такое партнерство, нужно четко определить, кто за что будет отвечать. Вы, конечно, захотите поручить как можно больше подразделением. Их не надо создавать с нуля, и дело свое они знают. Но будьте бдительны. Трезво оцените, какой объем работы они потянут — так, чтобы это было не во вред их основной деятельности. В процентном отношении разделение нагрузки может быть самым разным: 10 на 90, или 50 на 50, или 90 на 10. Тут вам решать. Все зависит от сути проектов и навыков ваших подразделений.

У «собственных сил» есть два минуса. Первый очевиден: любую работу, если для нее нужны навыки, которыми «по штату» не обладают сотрудники, надо поручать спецгруппе. Вторым не столь заметен: это рабочие взаимоотношения. То, что сотрудник А и сотрудник В могут выполнить сообща, — не просто сумма того, что умеет делать А и умеет делать В. Важно еще, как они привыкли вместе работать. Если А и В — из одного отдела, то изменить сложившуюся модель их трудового взаимодействия невероятно трудно. С каждым днем, по мере того как они выполняют одну и ту

же рутинную работу, она все больше консервируется. С этой второй проблемой столкнулась компания BMW, когда разрабатывала свой первый гибридный автомобиль (см. врезку «Почему BMW заново не изобрела колесо?»).

Штатным подразделениям нужно поручать только те задания, которые они смогут решать в рамках привычной им модели взаимодействия, в привычном им темпе и с теми же людьми. Не требуйте от них большего — ничего хорошего из этого не получится. Инновации и рутинная работа не уживаются вместе, и если вы заставите свои подразделения разрываться на части, то спровоцируете такой глубокий конфликт, что не сможете его затушить.

Уайленс и Барбл из West знали, что сотрудники отдела разработок отлично подкованы в вопросах судебных решений («Миранда против штата Аризона», «Браун против Совета по образованию» и т.д.), но у них нет навыка сбора записок по делам в архивах судов: искать и систематизировать их было куда труднее, чем сами судебные решения. Все осложнялось тем, что по каждому делу могли быть поданы десятки записок. Спецгруппе надо было взять на себя хотя бы их поиск и получение в архивах — и ее стоило бы усилить специалистами со стороны.

Главное, Уайленс и Барбл поняли, что для нового проекта не подходит модель распределения обязанностей, сложившаяся в отделе разработок. В его штате было около 50 юристов, и отдел одновременно вел десятки небольших проектов — обычно исправляли и улучшали сервисы Westlaw, — над каждым из которых несколько недель трудились два-три человека. В отделе не было иерархии и люди мало зависели друг от друга. В каждом проекте участвовала сводная команда: специалист-разработчик обычно сотрудничал с кем-нибудь из ИТ-отдела.

Но «записочный» проект был гораздо масштабнее. В самый разгар работы в нем должно было участвовать до 30 человек — с полной нагрузкой. Разработчикам пришлось бы взаимодействовать друг с другом непривычным образом. В жестко структурированной проектной группе, которая должна была бы работать как единое целое, каждому предстояло играть строго определенную роль. Требовать от людей, чтобы они действовали параллельно и в обоих режимах,

СИТУАЦИЯ

Почему BMW заново не изобрела колесо?

Главное в гибридном автомобиле — рекуперативный тормоз. Обычные тормоза рассеивают энергию движения машины, создавая трение и тепло, которое ни на что полезное не используется. При рекуперативном торможении электроэнергия возвращается в электрическую сеть. Если автомобиль замедляет ход, встроенный в тормоз электрогенератор перезаряжает массивные аккумуляторы гибрида.

Когда в BMW начали проектировать первый гибридный автомобиль (его запустили в производство в 2007 году), Крис Бэнгл, тогда главный конструктор, никак не мог понять, почему работа стопорится. Дело явно было не в инженерах: у BMW все профессионалы — высочайшего класса. Причиной бесконечных сбоев оказались структура компании и организация ее работы. При сложившихся порядках специалистам по аккумуляторам незачем было взаимодействовать со специалистами по тормозам. Ни на каких участках работ они не пересекались.

В конце концов Бэнгл решил создать спецгруппу, которая обеспечила бы столь нужное сотрудничество всех специалистов, задействованных в создании рекуперативного тормоза (он назвал ее группой «энергетической цепи»). И работа пошла. Хотя под эту конкретную задачу пришлось формировать отдельную группу, со всеми остальным (конструированием первого гибридного автомобиля BMW, его сборкой, маркетингом, продажами и т.д.) справились штатные подразделения концерна.

значило сбить всех с толку и сорвать работу. Поэтому почти весь проект Уайленс и Барбл поручили спецгруппе.

Но маркетинг и продажи возложили на штатные службы. Реклама и дистрибуция нового продукта шли по пути, проторенному для базы данных Westlaw. Круг покупателей был тем же — им нетрудно было объяснить, сколь ценный информационный ресурс появился на рынке. В итоге его маркетингом и дистрибуцией занялись штатные отделы, параллельно с остальными своими делами. Такие «отделы-совместители» стали частью механизма, несущей двойную нагрузку.

Формирование спецгруппы

Когда продумано разделение труда, определены необходимые ресурсы и навыки, сформировать спецгруппу не трудно. Во-первых, берите в нее самых сильных профессионалов, каких только найдете. Ищите их повсюду — у себя в компании, на стороне, даже покупайте ради них небольшие фирмы. Далее, организуйте работу группы самым подходящим для поставленной задачи способом. Представьте себе, что создаете с нуля новое предприятие. Именно так действовали в компании Lucent, основывая подразделение, которое быстро стало ежегодно приносить \$2 млрд дохода (см. врезку «Почему Lucent создала сервисное предприятие с нуля?»).

Конечно, эти правила легко сформулировать, но трудно выполнить. Компании любят создавать подотделы, как две капли воды похожие на «старые». В них, как и в основных подразделениях, быстро замораживаются любые инновационные проекты.

Чаще всего проблемы возникают из-за того, что начальники невольно набирают в спецгруппы только «своих». И это понятно. Естественно, что сначала вы думаете о том, кого знаете, а уж потом — какие вам будут нужны специалисты. «Свои» всегда под рукой, и обходятся они обычно дешевле «чужих», и иметь с ними дело вроде бы не так рискованно, ведь к ним вы уже привыкли. Они хорошо знают организацию, им доверяют, и они будут гасить конфликты между спецгруппой и штатными подразделениями — это тоже важно.

Но вот что плохо: спецгруппа, составленная только из «своих», почти наверняка превратится в подобие обычных подразделений. Тут все более или менее одинаково смотрят на многие вещи, поскольку вышли из одной организации. А кроме того, людям, которые годами работают вместе, изменить привычные порядки, роли и принципы взаимодействия очень трудно.

Чтобы спецгруппа была жизнеспособной, важно разрушить давно сложившиеся служебные отношения и создать новые. Для этого лучше всего брать людей со стороны — хотя бы треть. Им не придется перестраивать привычную систему взаимодействия — ее просто-напросто нет. Им нужно будет с нуля выстраивать новые отношения. Хорошо и то, что у людей со стороны разные взгляды и представления — тут сказывается опыт работы в разных местах.

Процесс формирования новой иерархии отношений можно подстегнуть, утвердив новые служебные обязанности, непривычные должности и открыто изменив расстановку сил в коллективе.

ПРИМЕР

Почему Lucent создала сервисное предприятие с нуля?

В 2006 году Lucent подписала сервисный контракт с крупной телекоммуникационной компанией. Всего четыре годами раньше сделка подобного масштаба показалась бы утопией. Традиционно сильной стороной Lucent была ее продукция и ее технологические инновации в области телекоммуникационного оборудования. Но после того как лопнул интернет-пузырь, Lucent потребовался новый источник роста, и она

решила сделать ставку на предоставление услуг. Необходимые технологии и навыки у компании были — не было лишь «гена» сервисной компании. Тон задавали технологи, а не менеджеры по связям с покупателями. Резко отличался от привычного и темп выполнения: в сервисе счет шел на недели, тогда как цикл покупки телекоммуникационного оборудования тянулся годами. Учитывая все это,

в Lucent решили почти целиком отдать проект спецгруппе. К ее формированию Lucent отнеслась как к созданию новой компании. Возглавить проект пригласили знающего специалиста из EDS. Так же со стороны взяли и нескольких руководителей высшего звена с опытом работы в сфере ИТ-услуг. Компания разработала новую политику управления персоналом — она повторяла принятую в сервисных компаниях.

Утвердили и новую систему оценки эффективности: акцент делался не на рентабельность инвестиций в продукцию, а на максимизацию отдачи от сотрудников. И даже оплату людей, работающих в сервисных подразделениях, напрямую связали с производительностью. И что же? Через четыре года сервисная группа Lucent уже приносила больше \$2 млрд дохода.

Те, кто прежде играл в компании первую скрипку (скажем, инженеры-разработчики), редко сохраняют прежнее положение и при спецгруппе (если, например, для будущих потребителей новинки важнее внешний вид, нежели ее рабочие характеристики).

Правильно подобрать людей и отладить новые рабочие взаимосвязи — вот в чем залог успеха. Но нужно не упустить из виду и другие факторы. Для спецгрупп, как правило, необходимы и иные, чем у штатных подразделений, показатели производительности, системы поощрения и правила работы.

Чтобы сформировать спецгруппу, не похожую на отдел разработок, руководство West решило, что «своих» и «пришлых» в ней должно быть примерно поровну. Компания приобрела небольшое издательство, которое выпустило в виде микрофиш подборку самых ценных записок по делам, включая самую первую из поданных в Верховный суд США. Благодаря этому в West появилось около десяти человек, которые до того много работали с записками, хорошо разбирались в предмете и не имели никаких профессиональных отношений с сотрудниками West.

Руководителю проекта Стиву Андерсону предстояло создать из «своих» и «чужих» слаженный коллектив, и он начал с чистого листа. Он не стал воспроизводить у себя организационные принципы West (кто за что отвечает, кто принимает решения и т.п.); он просто собрал всех и сказал: «Вот мы. Вот задание. Как будем его выполнять?» Конечно, в первый день ответить на этот вопрос трудно. С любым инновационным проектом связано множество неясностей. Структура спецгруппы вырисовывалась по мере того, как подчиненные Андерсона набирались опыта. На первых порах идеально четкая структура и не нужна; главное — чтобы спецгруппа не была клоном материнской компании.

Сотрудники отдела разработок поначалу чувствовали себя у Андерсона неуютно. Автономии меньше. Надо больше взаимодействовать с коллегами. Если ошибешься, подведешь не только себя, но коллег и компанию. Кто-то вернулся на прежнее место — не всем понравилось в спецгруппе. И это означало, что Андерсон делал все

правильно, хотя на первый взгляд могло бы показаться, что он потерпел фиаско. Есть правило: если «своим» в спецгруппе хорошо, значит, инновационности в ней нет. (Отметим, что нужно оставить «своим» возможность отступить на прежние позиции. Инновационные проекты порой заканчиваются неудачей, что отражается на карьере участвующих в них людей. Там, где «своим» гарантируют безболезненный перевод обратно, вербовать сотрудников в спецгруппу проще.)

Затем, чтобы окончательно расставить все точки над *i*, Андерсону предстояло четко разграничить стандарты и ценности своей группы и остальных подразделений West. Издательство всегда высоко держало планку качества. Клиенты, которых интересовали судебные решения, требовали абсолютно достоверной информации, ведь речь шла, по сути, о законе в чистом виде. Поэтому, заносся документы в базу данных, сотрудники West скрупулезно выверяли каждую букву (работа начиналась обычно со сканирования документов). Но, что касалось записок по делам, то тут можно было чуть отпустить воюжи. Многоступенчатые проверки при таком объеме материала растянули

Чтобы организацию не сотрясали конфликты, начальники должны укреплять атмосферу взаимного уважения.

бы работу на много лет. Тем более что для клиентов в данном случае было важно не совершенство, а доступность информации и удобство работы с ней.

Прогнозирование и улаживание конфликтов

Утвердить в коллективе здоровый дух сотрудничества непросто. Понятно, что инновационные проекты и текущая работа находятся по разные стороны баррикад и в такой ситуации спровоцировать конфликт ничего не стоит. Натянутые отношения перерастают в соперничество, соперничество — во вражду, а вражда — в тотальные войны, опасные для будущего компании.

Группы двух типов довольно сильно отличаются друг от друга. Чего, как правило, ждут

от менеджеров штатных подразделений? Что они будут эффективно работать, отвечать за порученное дело, четко следовать графику, укладываться в бюджет, решать четко очерченный круг задач. На этом стоят все компании. Любое задание, процесс и вид деятельности должны быть максимально отлаженными и предсказуемыми. Совершенно очевидно, что с инновациями все обстоит как раз наоборот. У них иная природа: тут не может быть никакой стандартизации и определенности. И из-за этой несовместимости часто отношения новаторов и остальной компании развиваются по принципу «вот мы, а вот они».

Чтобы организацию не сотрясали конфликты, начальники должны всячески укреплять атмосферу взаимного уважения. Руководителю спецгруппы надо помнить, что инновационная деятельность оплачивается за счет прибыли, которую зарабатывают штатные подразделения, а его успех зависит от того, насколько грамотно он может задействовать активы и навыки компании в целом. Нельзя забывать и о том, что причина неприязни штатных подразделений к спецгруппам не в лени или инстинктивном нежелании людей

Самое важное для успеха инновационных проектов — сотрудничество новой команды и давно работающих коллективов.

меняться. Совсем наоборот: это реакция классных специалистов, которые хорошо знают свое дело и стараются как можно лучше выполнять свою работу. Но они должны понимать, что бизнес должен развиваться, что их подразделения не могут вечно оставаться неизменными. Смотреть на инноваторов как на авантюристов, не признающих дисциплины и пребывающих в плену каких-то дурацких фантазий, — все равно что подписывать смертный приговор компании.

Чтобы сложились партнерские отношения, руководителю инновационного проекта нужно задать правильный тон — в духе «ребята, давайте жить дружно!» Воевать с подразделениями — идея абсолютно неудачная. Если война пойдет не на жизнь, а на смерть, поражение неминуемо. Штатная армия по определению больше и сильнее.

По той же причине даже самым талантливым руководителям инновационных проектов нужна помощь сверху. Только по распоряжению высокого начальства компания может в случае чего пожертвовать краткосрочными интересами основных подразделений ради долгосрочных общих. Общее правило такое: руководители спецгрупп должны стоять на две или больше ступени выше, чем начальники подразделений с примерно такими же бюджетами. Скажем, в WD-40 инновационный проект курирует сам гендиректор (см. врезку «Как WD-40 минимизировала трения»).

Нельзя допускать, чтобы топ-менеджер, которому подчиняется начальник спецгруппы, превозносил лишь разработчиков инноваций. Он должен всячески подчеркивать значимость остальных подразделений и то, что благополучие компании в целом зависит от успеха и тех, и других.

Надо, чтобы руководитель спецгруппы и его начальник совместными усилиями предотвращали конфликты. Трения могут быть сильными, но при грамотном разделении труда между подразделениями и спецгруппой их удастся мини-

мимизировать. Чаще всего конфликты возникают из-за дефицитных ресурсов. Если оказывается, что их не хватает основным подразделениям, которые кроме рутинной работы должны еще уча-

ствовать в инновационном проекте, нужно решать, как быть.

Порой борьба разгорается уже на стадии формирования бюджета. Руководителю инновационных групп частенько приходится идти с протянутой рукой к многочисленным начальникам основных подразделений. Вести переговоры гораздо проще, если есть единый план и составляется общий бюджет для всей инновационной деятельности компании, а споры из-за ресурсов улаживает ее глава.

Иногда стороны не могут договориться по поводу «отделов-совместителей». Руководителям спецгруппы хочется думать, что, коль скоро бюджет его проекта принят, борьба за ресурсы окончена. Но это не так. Каждый сотрудник отдела «двойного назначения» сам решает, сколько сил

ПРИМЕР

Как WD-40 минимизировала трения

Чтобы ускорить органический рост, Гэри Ридж, гендиректор WD-40, создал группу для разработки инновационных продуктов. Он назвал ее «командой завтрашнего дня».

В нее он включил недавно работающих в компании ученых и специалистов-внештатников. Одним из первых достижений команды стал карандаш No Mess Pen: им было удобно наносить универсальную смазку WD-40 на мелкие детали. Нельзя сказать, что это было радикальное новшество, но группа столкнулась с серьезными технологическими проблемами, над которыми билась несколько месяцев.

Обычно за разработку новых продуктов в компании отвечал отдел маркетинга: дело в основном сводилось к усовершенствованию, обновлению или новой упаковке. Теперь маркетологов обязали сотрудничать с «командой

завтрашнего дня» и доводить их разработки до производства.

Нетрудно догадаться, что провоцировало конфликты. Во-первых, некоторые сотрудники отдела маркетинга считали, что разрабатывать новинку, а это очень интересный проект, должны были бы они. Кроме того, возникла проблема ресурсов. На что должен отдел тратить свое драгоценное время и ресурсы — на экспериментальную новинку или пользующиеся огромным спросом продукты? Наконец, всех волновало, не придется ли из-за инноваций спецгруппы ставить крест на нынешнем ассортименте.

Грэму Милнеру и Стэфани Бэрри, руководителям «коман-

ды завтрашнего дня», удалось урегулировать конфликт, и они взяли курс на сотрудничество — особенно с начальником отдела маркетинга. Они делились информацией, открыто все обсуждали, тщательно согласовывали свои планы с маркетологами, стараясь предвидеть возможные нестыковки и споры из-за ресурсов. Понимая, что подобные конфликты может предотвратить только гендиректор, Милнер и Бэрри старались с самого начала держать Риджа в курсе происходящего, чтобы он мог вовремя навести порядок. Когда Ридж видел, что маркетинговому отделу не хватает рук, он выделял помощников.

Желая подчеркнуть, сколь важно для него будущее компании, Ридж всюду носил с собой опытную модель No Mess Pen. Из-за этого на «команду завтрашнего дня»

стали обращать внимание, что и требовалось. Но это, во всяком случае поначалу, обижало маркетологов: им казалось, что их списали со счетов. Ридж, Милнер и Бэрри быстро поняли, что так нельзя — нужно воздавать должное и заслугам основных подразделений.

Ридж предпринял и другие шаги. Он объяснил участникам проекта, что, оценивая их работу, будет учитывать, как они сотрудничают с людьми из других отделов организации. И ему удалось убедить людей, что No Mess Pen не угрожает остальным продуктам и им беспокоиться не о чем. Ридж собрал и проанализировал данные. Они показали, что No Mess Pen обеспечивали лишь постепенный рост продаж, о чем он и сообщил персоналу.

и времени ему тратить на проект каждый день. Хорошо, если глава спецгруппы обладает даром убеждать, но и этого не всегда достаточно. В одних компаниях предусматривают особые системы стимулирования людей из «отделов-совместителей» и разрабатывают для них такие планы, в которых отводится место и основной работе, и проекту. В других оплачивают труд этих сотрудников из денег, выделенных на инновационные проекты, и тогда люди воспринимают начальника спецгруппы не как досадную помеху, а, скорее, как казачика.

Необходимо предотвращать и эмоциональную напряженность в организации. Иногда общая нервозность объясняется серьезной причиной: скажем, люди боятся, что из-за инновационных проектов закроют какое-то направление и они останутся без работы. Корпоративное руководство должно неустанно объяснять персоналу, что новые проекты ведутся в общих интересах и ради будущего, и по мере возможностей успокаивать людей относительно их будущего в компании.

Причиной недовольства может быть и обычная ревность. Например, инновационный проект считается в компании приоритетным, и потому штатным подразделениям кажется, что их оттеснили на обочину. А спецгруппа обижается, что ее считают второсортной, потому что она занимается

экзотическими экспериментами. Кое-где нашли лекарство от ревности: при аттестации сотрудников учитывают их умение работать с коллегами.

В West работа над «записочным» проектом сопровождалась множеством конфликтов, но их удалось уладить. Стив Андерсон рассматривал основные подразделения не как соперников, а как партнеров. И его во всем поддерживали два топ-менеджера — Майк Уайленс и Эрв Барбл.

Уайленс и Барбл старались предотвращать возможные конфликты из-за ресурсов. Объясняя «отделам-совместителям», что им предстоит участвовать в инновационном проекте, Барбл четко оговорил, что делать надо обязательно, а с чем можно повременить. Если не хватало рук для технических задач (например, для загрузки документов в базу данных), он нанимал внештатных сотрудников. Тогда не страдала работа ни спецгруппы, ни остальной компании.

Андерсон понял, как важно мотивировать «совместителей». Вместе с подчиненными он, помимо прочего, придумал пародию на телесериал «Перри Мейсон», главная героиня которого — детектив из отдела по расследованию убийств филаделфийской полиции. Андерсон хотел в шуточной форме показать, каково приходится юристам в жизни и почему база данных записок по делам представляет для них громадную ценность.

Уайленс и Барбл поддерживали Андерсона в его начинаниях. Например, они утвердили специальную премию для торговых агентов, продававших новинку. Все три руководителя старались не допустить никаких трений в компании. Когда к спецгруппе пришел первый успех, в остальных подразделениях некоторые почувствовали себя уязвленными, что их не взяли в «лучший проект». Руководство всячески подчеркивало важность основных направлений издательства и на всех корпоративных мероприятиях, как могло, рстачало похвалы и спецгруппе, и штатным подразделениям.

Невозможное возможно

Успех нового продукта превзошел все ожидания. Издательство засыпали вопросами: скоро ли оно включит в новую базу данных и другие правовые документы. В West учли пожелания клиентов и выпустили, например, базы данных судебных экспертиз и реестров судебных дел.

Не все эти проекты проводились по общему организационному принципу. Что касается, например, базы данных PeerMonitor, позволявшей юридическим фирмам сравнивать себя с конкурентами, то почти всю работу — от создания концепции продукта до вывода его на рынок — поручили спецгруппе. Она занималась маркетингом и продажами и PeerMonitor, поскольку для этого нужны были особые навыки — к сделке вел более

долгий путь. Другой была и целевая аудитория: львиную долю продукции West приобретали библиотеки юридических фирм, но PeerMonitor покупали сами управляющие партнеры. Торговые агенты, которые продавали PeerMonitor, сотрудничали с издательским отделом продаж, согласовывая общие принципы работы.

Опыт West заслуживает внимания. Эта компания добилась успехов там, где другие потерпели неудачу, поскольку не считала, что инновации должны рождаться либо в недрах существующей организации, либо за ее пределами, разрушая все старое и устоявшееся. Руководители компании поняли, что самое важное для успеха инновационных проектов — сотрудничество новой команды и давно работающих коллективов издательства.

Наладить такое сотрудничество — непросто, но можно. И это обязательное условие. Иначе у инноваций нет шансов выжить.

***Виджай Говиндараджан** (Vijay Govindarajan) — профессор, преподаватель теории международного бизнеса и директор-учредитель Центра руководителей глобального бизнеса бизнес-школы Амоса Така Дартмутского колледжа; первый штатный преподаватель и главный консультант по инновациям General Electric.*
***Крис Тримбл** (Chris Trimble) — преподаватель бизнес-школы Амоса Така Дартмутского колледжа и консультант по инновациям крупных компаний.*

О патентных троллях и рынке изобретений

Отрасль, которая будет финансировать изобретателей и пускать в обращение их открытия, может изменить мир.

Натан Мирвольд

Деятельность моего фонда Intellectual Ventures понимают неправильно. Меня называют «патентным троллем», потому что я якобы скупаю патенты, чтобы потом грабить незащищенные компании. На самом же деле мы пытались создать рынок капитала для финансирования изобретений — по принципу рынка венчурного капитала, который поддерживает еще не оперившиеся компании, и рынка прямых инвестиций, который оздоравливает неэффективные предприятия. Наша задача — превращать прикладные исследования в прибыльное дело, чтобы оно привлекало гораздо больше частных инвестиций, чем сейчас. В итоге это должно вызвать бурный рост количества изобретений.

Кто-то скажет: «Это смешно. Изобретательство не может быть самостоятельным бизнесом. Слишком много риска, слишком все неопределенно и зыбко, да и сами по себе изобретения существенной прибыли приносить не могут — они неотделимы от компаний, превращающих их в реальные продукты. И попытка создать ликвидный рынок изобретений просто абсурдна».

Не могу с этим согласиться. В 1970-х годах то же самое говорили о другой разновидности «нематериальной» интеллектуальной собственности — программном обеспечении. Тогда в компьютерной отрасли ценность ПО видели только в одном: без него невозможно продавать системные блоки или мини-компьютеры. Отдельно, само по себе, его покупать не будут. В итоге программисты трудились на производителей компьютеров

или на компании, в которых работали на компьютерах. Независимых поставщиков ПО было мало, и они едва сводили концы с концами. Получать прибыль на программном обеспечении — дело безнадежное. Все так говорили.

И ошибались. Прошло каких-то тридцать лет, и разработка ПО стала одним из самых прибыльных видов бизнеса. Я знаю это не понаслышке, поскольку был менеджером, а потом и директором по ПО в Microsoft, и эта метаморфоза происходила у меня на глазах.

Взлет софтверной отрасли объясняется прежде всего двумя обстоятельствами. Во-первых, поставщики ПО постепенно убедили пользователей — просвещая их и выигрывая судебные иски — в том, что надо уважать право на интеллектуальную собственность и не просто копировать созданное кем-то, а платить за это. Далее, поставщики развели в разные стороны ПО и «железо», преодолев проблему несовместимости систем и создав программы, которые работают на разных компьютерах. Когда грянула революция ПК, сложилась и самостоятельная софтверная индустрия.

На мой взгляд, изобретениям предстоит стать тем же, чем стало ПО: ценным активом, на фундаменте которого будут выстроены новые экономические модели, инвестиционные стратегии и ликвидные рынки. Громкий успех, который последние десять лет сопутствовал фонду Intellectual Ventures, убедил меня в том, что изобретательство, как и программный бизнес, добилось бы большего, если бы отделилось от производства и развивалось само

по себе с помощью сильного рынка капитала, который бы финансировал изобретения и зарабатывал на них.

С высоты нашего опыта видно, что развитая система изобретательского капитала могла бы снять многие проблемы, усложняющие жизнь и изобретателям, и тем, кто пользуется их достижениями. Речь идет, с одной стороны, о недостаточном финансировании прикладных исследований, об отсутствии связующего звена между компаниями и нужными им технологиями, о трудностях коммерциализации изобретений, разобщенности изобретателей и изобретений, нацеленных на задачи глобальной значимости, а с другой — о правоприменительной практике, которая оставляет безнаказанными слишком много злоупотребле-

Вне фармацевтической и биотехнологической отраслей почти нет компаний, которые суть своей деятельности видели бы в изобретательстве или создании патентованной интеллектуальной собственности. Департаменты НИОКР превратились в отделы разработок без исследований: они считают, что должны придумывать новые продукты. Едва ли в корпорациях есть такая штатная единица, как «изобретатель», хотя эта должность, в принципе, должна отличаться от существующих в отделах НИОКР: она предполагает иной склад ума, предназначена для решения других задач, и людьми, которые занимали бы ее, надо было бы иначе руководить.

Университеты и госучреждения, финансирующие научные исследования, обычно не принимают в расчет патенты, когда раздают должности или распределяют гранты. Опубликованные труды вознаграждаются, а изобретения — чаще всего нет. Эти организации дают деньги в основном на чисто академические штудии. И это само по себе ценно. Но изобретение — нечто иное: это новый способ применения научного знания, при котором создается что-то полезное, обладающее экономической стоимостью.

Изобретательство всюду на положении бедного родственника, и финансируют его соответственно — словно занимаясь благотворительностью. Организации, которые выделяют деньги на подавляющее большинство научных исследований американских университетов — речь идет о госучреждениях вроде Национального научного фонда, Национального института здоровья, Министерства обороны, и о частных фондах, — на финансовую отдачу и не рассчитывают. Иными словами, гранты на науку — не инвестиции, а подарки.

Так же рассуждают и корпорации, которые все еще финансируют долговременные научные проекты. Их руководители редко управляют наукой как самостоятельным бизнесом; когда они выделяют деньги на науку, то совершают, скорее, акт веры: они надеются, что появившиеся в результате идеи каким-то чудесным образом вдруг просочатся в организации, производящие продукцию, и там за них ухватятся.

Принцип благотворительности, как я это называю, ставит крест на инвестициях частного

Сегодня рынок для изобретений неликвиден и непрозрачен, он плохо функционирует.

ний в сфере интеллектуальной собственности, и верует в то, что установить справедливую цену можно только в суде.

Решать эти проблемы призвана моя компания — крупнейший фонд в новой категории изобретательского капитала. Я убежден, что, если мы и наши единомышленники победим, система изобретательского капитала даст мощный импульс технологическому прогрессу, создаст множество новых предприятий и изменит мир к лучшему.

Одной благотворительности мало

Мерика заняла первое место в мире по изобретениям в XIX веке, когда с легкой руки Эли Уитни, Роберта Фултона, Сэмюэла Морзе, Николы Теслы, Александра Белла, Томаса Эдисона и других Соединенные Штаты из аграрной страны превратились в мощную индустриальную державу. Американцы и сейчас считают изобретательство одним из источников конкурентного преимущества своего государства. Они понимают, что изобретения — мощный двигатель экономического роста. Но, как ни странно, и товарные рынки, и университеты, и власти практически не финансируют эту деятельность и не уделяют ей должного внимания.

сектора в науку и усугубляет ее зависимость от государственного финансирования. Подобное положение дел неприемлемо по многим причинам. Получается, что не потенциальный рынок для новых изобретений, а приоритеты государства определяют, сколько денег получает та или иная область науки. Скажем, доля медицины и биологии в государственном финансировании с 1950-х годов стабильно росла и сейчас составляет примерно половину всех выделяемых денег. Но объем средств, направляемых на развитие тех наук, которые дают больше всего полезных изобретений, — физики, например, или информатики, — уменьшился.

Вторая проблема состоит в том, что большая часть государственных средств направляется на традиционные научные программы, выполняемые в рамках отдельных дисциплин. Но инновационные междисциплинарные научные группы гораздо лучше приспособлены для решения тех постоянно усложняющихся проблем, с которыми сталкивается мир.

И третья проблема — это ненадежность госфинансирования. По данным Национального научного фонда, в период с 2003 по 2007 год госрасходы на фундаментальные и прикладные исследования с поправкой на инфляцию сократились на 14%. Администрация Обамы обещала вернуть финансирование к прежнему уровню, но, глядя на стремительный рост бюджетного дефицита, понимаешь, как трудно будет это обещание сдерживать.

Чтобы меньше зависеть от государственной благотворительности, нам стоило бы направить на финансирование изобретений колоссальную финансовую мощь частного сектора. Вдумайтесь: в 1983—2007 годах госрасходы на научные исследования с поправкой на инфляцию выросли в США на 60%. Между тем, вклады американского венчурного капитала и фондов прямых инвестиций в реальный сектор экономики не просто выросли, а прямо-таки взлетели на 1140% и 1940% соответственно: общая сумма (по курсу 2008 года) составила \$1,6 трлн. Это в три раза больше тех \$537 млрд, которые потратило на науку правительство США.

Привлечь из частного сектора сопоставимые суммы для финансирования изобретений можно

одним-единственным способом: рассматривая изобретательство как прибыльное дело. А для этого нужен эффективный, управляемый профессионалами рынок капитала. Я абсолютно уверен, что, если мы такой рынок создадим, инвесторы повалят валом.

Конечно, это не произойдет само собой. Есть кое-какие серьезные препятствия: изобретательство сопряжено с большим риском; в некоторых отраслях и странах не принято уважать права на интеллектуальную собственность; развивающейся отрасли изобретательского капитала явно не хватает профессионального опыта; мир изобретательства не организован. Кроме того, мы стоим перед дилеммой курицы и яйца: чтобы привлечь инвесторов, надо пустить изобретения в прибыльное «обращение», но, чтобы создать такой рынок,

Изобретения связаны с большим риском — и это, колоссальное препятствие на их пути к инвесторам.

нужны деньги, а дать их в состоянии только инвесторы. Преодолеть препятствия можно, и кое у кого это уже получается. Я расскажу — как.

Обойти риски

Изобретения связаны с большим риском — такова их природа, и это, безусловно, колоссальное препятствие на их пути к инвесторам. Факт есть факт: большинство изобретений ничего не дает. Одни попросту невозможно применить. Другие можно, но обходятся они слишком дорого. А бывают и такие, которые всем хороши — и стоят дешево, и полезны, но уступают каким-нибудь еще более совершенным решениям. Достоверной статистики риска, связанного с инвестированием в изобретения, нет, но из отчетов уполномоченных госучреждений следует, что инвесторы получают прибыль лишь от 1—3% патентов. У корпораций такие же данные.

К счастью, есть отрасли, которые научились смягчать серьезные последствия. Страховые компании хеджируют риски, объединяя полисы в большие портфели. Кроме того, они перераспределяют риски на хорошо развитом рынке вторичного

страхования. Пенсионные фонды, ПИФы и прочие инвестиционные пулы собирают огромные фонды активов — их финансируют многие инвесторы.

Почему бы не воспользоваться чужим опытом на ниве изобретательства? Одно изобретение очень рискованно. Но если вы создадите (как сделала моя компания) диверсифицированный портфель из десятки тысяч патентов на технологии широчайшего спектра, то совокупный риск станет вполне управляемым.

Конечно, чтобы сформировать солидный портфель патентов, деньги нужны большие — но не астрономические. Для венчурного капитала и фондов прямых инвестиций собрать на один инвестфонд сотни миллионов и даже миллиарды долларов — дело обычное. Если бы существовали подобной мощи фонды, финансирующие изобретения, объемы их портфелей сами по себе были бы вполне надежной страховкой.

Большой портфель — залог роста. Какие-то изобретения окажутся нужными или вообще станут «хитами». Если, скажем, на 2000 патентов придется хотя бы один действительно удачный, он может принести \$1 млрд прибыли, и это во много раз превысит затраты на весь портфель.

Правильность этого довода подтверждается многими примерами из жизни. Очень солидный, но не запредельный, портфель патентов — это основной актив Qualcomm, публичной компании, которая стоит сейчас более \$70 млрд (она разрабатывает и лицензирует технологии беспроводной

Инвестирование в фонды изобретательского капитала заметно отличается от инвестирования в фонды венчурного капитала и прямых инвестиций. Чтобы зарабатывать на изобретениях, нужно набраться терпения, это гораздо более долгий процесс. Типичный фонд венчурного капитала или прямых инвестиций существует десять лет и через пять, как правило, приносит инвесторам значительную прибыль. А, скажем, когда Intellectual Ventures создает фонд, мы первые пять лет создаем его портфель патентов и будем держать лицензии до 25 лет, покуда они себя не исчерпают.

Есть ли на свете столь терпеливые инвесторы? Судя по нашему опыту, да, есть. Те несколько десятков человек, что начиная с 2000 года внесли более \$5 млрд в созданные нами четыре фонда и один стартап, можно разделить на две категории. Для попавших в первую изобретательский капитал — всего лишь еще один из способов инвестирования наравне с деривативами, хеджфондами, прямыми инвестициями и недвижимостью. Обычно это пенсионные фонды, университеты и разнообразные фонды, вкладывающие накопленные многими поколениями средства, а также богатые семьи и физлица.

К другой категории относятся стратегические инвесторы — мы их называем так потому, что им нужно нечто большее, чем просто деньги. Это корпорации из списка Fortune 500 и компании, лидирующие на рынках высоких технологий, телекоммуникаций, финансовых услуг, бытовой электроники и интернет-торговли. Их привлекает возможность получить доступ к талантливым изобретателям, с которыми связан Intellectual Ventures. Им нужны качественно новые идеи, или же они хотят заблаговременно получить лицензии на патенты из наших портфелей. Поскольку мы подбираем патенты «по темам», стратегические инвесторы могут приобрести все, что их интересует, разом.

Патентам — почет и уважение

Дело, однако, не в деньгах, а в отношении к делу: именно оно больше всего препятствует созданию настоящего рынка изобретений и сильной индустрии изобретательского капитала.

Труднее всего — определить, в каких изобретениях особенно заинтересованы стратегические инвесторы и другие клиенты.

связи). Прибыль консорциума MPEG LA, владеющего патентами на технологии, которые используются в DVD-плеерах и цифровых телеприставках, превышает \$1 млрд в год. IBM зарабатывает больше \$1 млрд в год на своих лицензиях. Аналогичные программы в Hewlett-Packard, Lucent, Texas Instruments и других крупных хайтековских компаниях приносят, по их данным, — каждая — свыше \$100 млн чистого годового дохода.

В богатых странах производственные компании и изобретатели, а также прочие патентообладатели слишком часто оказываются по разные стороны баррикад. Между тем, производителям следовало бы относиться к изобретателям как к неиссякаемому источнику инноваций и доверять им — и фондам изобретательского капитала — настолько, чтобы ясно объяснять, какая новая технология им действительно нужна. А изобретатели должны видеть в производителях и фондах изобретательского капитала своих покупателей и тоже доверять им, ожидая, что те справедливо заплатят за используемые идеи. Мы стремимся быть надежным посредником и работаем ради достижения этой гармонии.

В развивающихся странах, например в растущих технологических центрах Азии, иные поведенческие «помехи». Там права на запатентованные изобретения и прочую нематериальную собственность чаще всего игнорируют. В отличие от Америки, в Азии почти нет крупных университетов, которые создавали бы собственные патентные фонды. Те же, что занимаются этим, редко обращаются в суд, когда в их же странах производители бесплатно пользуются их интеллектуальными творениями. Мы хотим показать руководителям этих государств, что поддержка прав на интеллектуальную собственность — путь к быстрому и существенному материальному вознаграждению, а заодно — и к ценным новым технологиям.

Мы не обольщаемся и не думаем, что переломить такое отношение к проблеме легко. Даже в США некоторые отрасли демонстрируют неискоренимое пренебрежение к патентам. Если в отдельных высокотехнологичных секторах — запатентованных лекарственных препаратов, биотехнологий, медицинского оборудования, беспроводной связи — уважение интеллектуальной собственности — основа основ, то в большинстве других дело обстоит иначе, и тут прежде всего придется назвать ПО, производство компьютеров и интернет-коммерцию. Эти отрасли живут по принципу «победитель получает все». Поэтому молодые фирмы, чтобы выжить в жестокой конкурентной борьбе, вынуждены увеличивать долю рынка любыми доступными способами — даже заимствуя чужие идеи. Некоторые предприятия, в основном поставщики ПО и интернет-компании,

по сей день считают, что экономить на лицензиях, то есть нарушать права, хорошо, потому что лучше деньги пустить на расширение бизнеса.

А для некоторых крупных производителей компьютерной техники патенты — своего рода оружие возмездия: обладая им, можно нанести сокрушительный ответный удар по конкурентам, если те подадут на них в суд за нарушение прав интеллектуальной собственности. Эта стратегия гарантированного взаимного уничтожения сводится к перекрестному лицензированию или к патовой ситуации. И ничего хорошего не получается: формируется высокомерное отношение к изобретателям. А поскольку университетам и отдельным изобретателям не хватает сил, чтобы играть в эту игру, кое-какие компании откровенно, что называется, перекрывают им кислород. Все это отбивает у изобретателей охоту работать в перечисленных областях и подрывает нашу изобретательскую систему.

На меня нападают, обзывают патентным троллем, как правило, именно представители тех групп интересов, которые не считают нужным уважать чужие права. Недавно на деловой конференции ко мне подошел гендиректор крупной ИТ-компании — мой давний знакомый — и сказал:

— А вы, небось, задумали подавать на меня в суд.

Я ответил:

— Да нет. А почему вы спрашиваете? Вы что, хотите обвести меня вокруг пальца?

Он засмеялся:

— В общем да.

Забавно, но мы ни разу еще ни на кого не подавали в суд, отстаивая свои права на интеллектуальную собственность. Я не отмечаю этот путь в принципе, но считаю его нежелательным по нескольким причинам: это дорого, непредсказуемо и отнимает годы жизни.

Всегда найдутся организации и люди, которые боятся перемен и сопротивляются им, нагнетая страх и громко предсказывая им скорый крах. Мы видали это и раньше. Когда-то венчурные компании называли «вулчурными» (от слова *vulture* — хищник), потому что они отбирали предприятия у их основателей. Первые инвестфонды ругали почем зря, их клеймили за «варварские» методы работы и называли грабителями, потому

что они представляли угрозу неэффективным управленцам. Со временем важный вклад венчурных компаний и инвестфондов в экономику признали — то же будет и с фондами, финансирующими изобретательскую деятельность.

Есть свидетельства в пользу того, что это уже происходит.

- В Америке количество судебных процессов, связанных с нарушением патентных прав, достигло пика в 2004 году, после чего волна пошла на убыль. Когда стараниями фондов изобретательского капитала изобретателям станет проще получать деньги за свои технологии, а компаниям — уменьшать свои судебные риски и приобретать права на большие пакеты полезных решений, судебных тяжб станет еще меньше.

- ИТ-компании, которые прежде не утруждали себя патентованием многих собственных изобретений, теперь с каждым годом оформляют все больше патентных заявок. (Microsoft сейчас — один из крупнейших в мире патентодержателей.)

- К нам все чаще обращаются ИТ-компании — им нужны изобретения, которые могли бы помочь им в решении неотложных проблем.

Поэтому я не боюсь, что так называемое движение за патентную реформу в США станет серьезной помехой у нас на пути. Цель этой кампании, которую лоббируют крупные ИТ-корпорации, — ослабить патентное право. Для них патенты — прежде всего большая головная боль. Но есть и другой лагерь. Его представляют, например, General Electric, Procter & Gamble, 3M, DuPont, Caterpillar. Для них патенты — основной актив. И этот второй лагерь дает решительный отпор первому. В целом суды защищали права на интеллектуальную собственность, и Конгресс, видимо, будет действовать соответственно: проведет некоторые необходимые реформы, но не станет ослаблять систему патентования как таковую.

Создание профессиональной отрасли

Есть еще одно препятствие к созданию полноценного рынка капитала для изобретений — на заре своего существования в него упираются все сложные системы: количество ключевых игроков должно достичь критической массы. Сегодня рынок для изобретений неликвиден и непрозрачен,

он плохо функционирует. Мало кто из нынешних игроков, от компаний, разрабатывающих новые технологии, брокеров и агентов до инвестиционных фондов и бирж, специализирующихся на интеллектуальной собственности, работает с размахом — да и качество их работы, честно говоря, весьма разнится.

Когда благодаря нам и подобным нам фондам в отрасль придут специалисты-профессионалы и инвесторы, ценообразование станет прозрачным, у изобретателей и приобретателей патентов появится более широкий выбор; рынок, я думаю, начнет хорошо функционировать, а затем и быстро расти. Собственно, с тех пор, как мы начали покупать патенты, на рынке появилось гораздо больше патентных брокеров. Со временем на него придут новые компании, которые займут многие ниши изобретательской экосистемы. Мы увидим более сложную и эффективную индустрию изобретений, населенную патентоведомы, оценщиками, страховщиками, финансистами, продавцами патентов — и другими специалистами, для которых пока и названия нет.

Что же до Intellectual Ventures, то наша цель — стать первым полнофункциональным фондом изобретательского капитала. Мы, подобно венчурным компаниям и инвестфондам, собираем деньги инвесторов, сами создаем активы (спонсируя изобретения) и покупаем патенты у тех, кому не удастся самостоятельно заработать на них. Мы грамотно управляем этими активами, максимизируя их стоимость, а затем, чтобы реализовать эту стоимость, выстраиваем стратегию выхода из инвестиционного проекта.

У нас 650 сотрудников, среди них ученые и инженеры, патентные аналитики и юристы, финансовые эксперты и агенты, которые продают лицензии. За привлечение капитала у нас отвечает отдел отношений с инвесторами. Еще у нас есть группы, которые задают общее направление нашей деятельности, мы их называем тематическими. Они анализируют тенденции технологического прогресса, отслеживают новые научные открытия и ищут оптимальные возможности для инвестирования. Их выводы определяют работу трех разных групп. Первая ведает нашим «домашним» изобретательством. В нее входят 30 штатных изобретателей, включая и меня, и целая плеяда, больше ста человек, совершенно замечательных

ЧЕМ ХОРОШ РЫНОК ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКОГО КАПИТАЛА**ДЛЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЕЙ**

- обеспечивает финансирование
- выявляет перспективные направления
- оценивает рынок для конкретных технологий
- гарантирует справедливое вознаграждение
- защищает патенты
- продает и лицензирует изобретения
- объединяет изобретения из разных источников для повышения их стоимости

ДЛЯ НАУЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

- обеспечивает финансирование
- наводит мосты между наукой и экономикой
- структурирует сделки, если несколько организаций имеют доли в патенте
- помогает коммерциализировать изобретения
- защищает права патентообладателя

ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

- дает возможность покупать патенты в одном месте
- помогает находить изобретателей для решения конкретных задач
- снижает судебные риски, обеспечивая доступ к патентам
- служит рынком патентов, которые компания хочет лицензировать или продать

ДЛЯ ОБЩЕСТВА В ЦЕЛОМ

- ускоряет технический прогресс
- уменьшает зависимость науки от госфинансирования
- воспитывает уважение к интеллектуальной собственности
- повышает конкуренцию и выбор для потребителей

изобретателей-консультантов, которые работают на нас с неполной занятостью. Вторая группа — наша внешняя сеть изобретателей, это тысяча с лишним специалистов из семи стран. А третья — покупает готовые патенты или долю в них.

Создание изобретений с нуля. Я основал Intellectual Ventures вместе с Эдвардом Юнгом, которого знал еще по работе в Microsoft; теперь он наш директор по технологиям. Поскольку мы сами изобретатели, мы хотели выявить лучшие способы создания качественных изобретений. Нам хотелось организовать компанию по типу высокоэффективной лаборатории Томаса Эдисона (Эдисон придумал, как собирать деньги для финансирования изобретений: он обещал инвесторам некое количество патентов в год), но с одним существенным отличием. Эдисон строил свою лабораторию под одного-единственного человека: себя. В Edison Labs работали многие гении XIX столетия — но не подолгу. Для нас же важно создать бизнес-модель, которая могла бы развиваться независимо

от отца-основателя. Дело не только в том, что нам хотелось бы превзойти Edison Labs по количеству и разнообразию изобретений. Просто, на наш взгляд, чтобы лучше всего решать самые трудные задачи современности, нужно собрать вместе самых талантливых людей, профессионалов из разных отраслей знаний, и работать планомерно.

Поэтому мы ищем ученых и инженеров, открытия которых уже применяются в самых разных отраслях. Кроме того, мы пригласили к себе в качестве изобретателей-консультантов ученых мирового уровня, специалистов в области науки и производства. То есть мы имеем возможность вносить весомый вклад в развитие примерно 50 отраслей — от производства медицинского оборудования до программного обеспечения, бытовой электроники и ядерной энергетики.

Как правило, в группе десять человек: скажем, физики и программисты, хирург, химик, специалист по цифровому изображению и инженеры. Понятно, что прежде эти люди вместе не работали. На коллективных обсуждениях мы нацеливаем группу на конкретные проблемы (например, снижение уровня распространения инфекционных заболеваний в больницах) или предлагаем обсудить, как можно использовать новые научные достижения (скажем, искусственные материалы с электромагнитными свойствами) в практических целях.

Работа на стыке наук позволяет нам находить оригинальные, творческие решения трудных вопросов. Скажем, недавно нам надо было придумать, как эффективно бороться с малярией: от этой болезни каждый год страдают сотни миллионов человек и умирает почти миллион детей. В мозговых штурмах участвовали биологи, компьютерщики, врачи, эпидемиологи, другие специалисты. И родилось немало интересных идей. Например, система борьбы с вредными насекомыми по аналогии с военной технологией сбивания баллистических ракет (некоторые изобретатели Intellectual Ventures были научными руководителями программы «Звездные войны»). Наша система с помощью недорогих маломощных компьютеров, камер и лазеров выявляет самок комаров (самцы не распространяют болезнь), отслеживает их в полете и уничтожает парализующими световыми импульсами. Все равно что стрелять по воробьям из пушек? Но мы у себя

в лаборатории сделали опытную модель — и она работает! Такого рода устройства можно применять в полях и садах вместо пестицидов — и даже защищать людей, которые жарят шашлыки на природе.

В одной из серий мозговых штурмов вместе со многими нашими штатными изобретателями участвовали хирурги, которые делают операции на сердце, грудной клетке, костях и мозге. Мы попросили врачей набросать список желаемых технических решений по принципу «было бы здорово, если бы...». Обсуждения получились исключительно плодотворными. Мы придумали новые модели хирургических инструментов — например, самостерилизующиеся и гибкие волоконные устройства, которые могут обходить участки мозга, а не пронзать их. Мы изобрели новые способы изготовления вживляемых дозаторов, которые сами выделяют лекарства там и тогда, когда это нужно организму; «умные» шунты, которые высушивают лишнюю жидкость — они могут подавать сигнал о том, что засорились,

Изобретательство — слишком важное дело, чтобы оставлять его на волю благотворительности.

а могут быть и самоочищающимися; винты для костей, которые можно корректировать на расстоянии с помощью беспроводного источника энергии; крохотные импланты, которые автоматически отслеживают уровень глюкозы в крови у диабетиков. Совсем немало за несколько недель работы.

Еще одна череда мозговых штурмов увенчалась принципиально новой идеей ядерного реактора, практически исключаяющей необходимость в обогащении урана. Поскольку ядерную бомбу или боеголовку невозможно сделать из необогащенного урана, наша разработка поможет в будущем значительно снизить риск распространения ядерного оружия.

Таким вот образом мы «выдаем» тысячи изобретений в год. Все идеи анализируются, получают свое место в очереди, а затем лучшие мы патентуем — от одной пятой до одной трети общего

количества. В 2009 году мы подали заявки примерно на 450 патентов для наших собственных изобретений и оказались среди 50 организаций-обладателей самых больших в мире патентных картотек, обогнав при этом гораздо более крупные компании — Boeing, Johnson & Johnson, 3M, Mitsubishi и Toyota.

Создание сети изобретателей. Занимаясь изобретательством в стенах нашей фирмы, мы последние два года расширяли круг работающих на нас внешних изобретателей — и потратили на это около \$100 млн. Большинство этих людей работает в научных институтах, и контракты мы подписываем, как правило, с их учреждениями. В прошлом году, например, к нам обратились из индийского Института технологий (Мумбаи). Институт хотел довести до производителей изобретения своих преподавателей и сотрудников и просил нас помочь ему в этом.

Работающим на нас специалистам мы отправляем так называемые запросы на изобретения: в них обрисованы технические проблемы, которые предстоит решить, и намечены многообещающие подходы. Наши партнеры представляют нам на рассмотрение свои идеи. Мы платим за самые перспективные и оформляем на них патенты. Изобретатели и их сотрудники получают роялти от всех лицензионных платежей, которые нам поступают. К концу 2009 года итоги деятельности нашей сети были такими: около четырех тысяч изобретений и более тысячи патентных заявок.

Инвестирование в готовые изобретения. Как бы ни были талантливы наши изобретатели, сколько бы ни были многочисленны их ряды, они не могут постоянно пополнять наши фонды с нужной нам скоростью. Поэтому большую часть из 30 с лишним тысяч патентов нашего портфеля мы купили. Мы это делаем потому, что хотим развивать рынок, помогая изобретателям новыми или более эффективными способами зарабатывать на своих открытиях. Наша группа закупок, в состав которой входят бизнес-аналитики, выясняет, какими патентами владеют наши клиенты, в том числе потенциальные, узнает их технические потребности и старается подобрать пакеты соответствующих патентов. Оценщики и закупщики отслеживают

рынок изобретений и решают, что и по какой цене стоит покупать.

По-прежнему велика значимость классического изобретателя-одиночки. Такие люди чаще всего не любят писать бизнес-планы и не стремятся создавать предприятия: им проще передать свое творение в виде лицензии и заняться следующей идеей. Инвестиционные фирмы вроде нашей избавляют их от необходимости выходить на каждого такого покупателя — а их множество — и по отдельности вести с ними переговоры. И мы почти всегда можем предложить изобретателю более справедливые условия. Мы уже выплатили изобретателям-одиночкам около \$315 млн и стали одним из крупнейших источников нового капитала.

Университеты и некоммерческие научные организации — это вторая наша сокровищница. Я не устаю поражаться тому, сколько интеллектуальной собственности, созданной в вузах, лежит мертвым грузом только потому, что у них нет ресурсов для полноценной коммерциализации собственных изобретений. Небольшим учебным заведениям в Америке и многим университетам за ее пределами не по карману держать специальные отделы, которые занимались бы продажей технологий. Те же, что могут себе это позволить, продают лишь малую часть своих изобретений — в основном тех, которые были полностью созданы ими и которые легко запатентовать и продать. Дело в том, что если ученые из разных учреждений сообща разрабатывают идею, а это очень распространено, то вопрос о том, кому принадлежит право на интеллектуальную собственность, сильно запутывается. Вузам не хочется заниматься юридической волокитой и высчитывать вклад каждого отдельного человека. Или же им не по силам продать свои технологии, если непонятно, кому лучше из множества потенциальных покупателей, или когда они думают, что интеллектуальную собственность все равно будут использовать пиратским образом. Фонду изобретательского капитала эта задача по плечу, поскольку его фиксированные издержки на содержание больших групп лицензирования амортизируются за счет большого количества сделок. Сейчас наши аналитические возможности, наш опыт в области патентования, а также наши деньги пригодились ста с лишним организациям.

Иногда нам удается воспользоваться и более редким источником качественных патентов. Компании, которые переживают финансовые трудности или вообще закрываются, выставляют на рынок свою интеллектуальную собственность — либо через аукцион, либо напрямую. Бывает, что это — крупные корпорации, Enron например. Но чаще — это небольшие стартапы, разорившиеся вовсе не потому, что их идеи были недостаточно хороши. Опередившим свое время компаниям и идеям мы предлагаем готовый рынок и тем самым возвращаем деньги в систему венчурного капитала, чтобы они пошли на финансирование новых предприятий. Таким образом мы спасаем оригинальные изобретения, которые иначе могли бы пропасть.

Скажем, недавно мы имели дело с пятью новыми компаниями, производящими медицинское оборудование. Они, так сказать, играли на одном поле, а сейчас находятся на разных стадиях умирания. У них замечательная технология, но нынешняя экономика попросту не вынесет столько конкурентов, и венчурные фонды больше не хотят их финансировать. Мы решили объединить их интеллектуальную собственность и преобразовать ее в более солидный пакет патентов, который можно было бы потом продать более сильному предприятию-новичку или старожилам вроде GE, Baxter или J&J.

Наконец, мы покупаем немало патентов и у больших благополучных корпораций. Мы заключили сделки примерно со ста компаниями из списка Fortune 500 и подобными им зарубежными предприятиями.

Многие крупные компании с подозрением относятся к изобретательству — слишком уж это непредсказуемое и трудно контролируемое дело. Решая одну конкретную проблему вы, как правило, получаете на выходе нечто совершенно неожиданное, то, что не имеет ничего общего с вашим бизнесом. Большинству предприятий не по силам эксплуатировать идеи, не связанные с их специализацией.

Благодаря действующему рынку капитала компаниям будет проще доводить до производства подобные изобретения и зарабатывать на них. Если фондам изобретательского капитала удастся такой рынок создать, то лет через десять-двадцать финансовые директора привыкнут задавать

главам НИОКР вопросы вроде: «А достаточно ли мы тратим на изобретения? Достаточно ли своих изобретений продаем?» Исследования уже не будут черной дырой, они превратятся в прибыльный бизнес, на развитие которого выделяется много денег. Это, кстати, одна из моих задач: сделать так, чтобы бюджеты на разработки у всех компаний стали больше.

Как зарабатывать на изобретениях

Покупать, продавать и лицензировать изобретения все еще трудно. Исключение составляют разве что компоненты, из которых можно изготовить новые лекарственные препараты. Транзакционные издержки очень велики. Сделки чаще всего заключаются за закрытыми дверями, поэтому достоверной информации о ценах почти нет, а она могла бы помочь продавцам и покупателям рассчитать, сколько стоит то или иное изобретение.

Чтобы максимально полно реализовать рыночный потенциал изобретений, у основных игроков рынка должно быть достаточно капитала. Причем, говоря «достаточно», я имею в виду сумму, гораздо большую, чем те \$5 млрд, которые нам уже удалось привлечь. Но, чтобы инвесторы не пожалели таких денег, нужно предложить им несколько жизнеспособных стратегий зарабатывания на патентах. Расскажу о двух вариантах, которыми мы уже воспользовались, и еще об одном, который обдумываем.

Создавайте пакеты патентов. Один из способов реализовать рыночный потенциал патентов — правильно их объединить: так, чтобы целое стоило больше суммы частей. Мы собрали большие портфели патентов в сфере беспроводных технологий, микросхем памяти и т.п. Обычно в каждом портфеле есть изобретения трех типов: которые уже применяются, которые с высокой долей вероятности будут применяться в скором времени, и изобретения, которые сейчас кажутся слишком далекими от жизни.

Ценен абсолютно каждый патент, но в пакете их ценность гораздо выше, поскольку покупатели экономят время и деньги, необходимые на поиск патентодержателя и отдельные переговоры по каждому изобретению. Если покупатели хотят побыстрее начать производство инновационного продукта, они могут легко получить все нужные

для этого патенты. Заодно меньше риск того, что они упустят нужную лицензию или им нанесут неожиданный удар из-за угла в виде иска о нарушении прав на интеллектуальную собственность.

Наши крупные клиенты в большинстве своем признают правомерность такого принципа и готовы покупать лицензии на пакеты наших патентов — до тысячи изобретений в каждом. Многие, к тому же, подписываются на портфель патентов: тогда они автоматически получают лицензии на все новые изобретения, которыми он пополняется. На продаже лицензий мы уже заработали более \$1 млрд.

Как я уже говорил, составлять такие портфели не просто. Труднее всего — определить, в каких изобретениях особенно заинтересованы наши стратегические инвесторы и другие клиенты. Компании не привыкли обсуждать такие «детали» с посторонними. А иногда — просто не продумывают свои планы наперед.

Создавайте стартапы. Одни идеи столь необычны, что оказываются не по зубам даже венчурному капиталу. А другие — столь хороши, что глупо отдавать их кому-нибудь еще. В таких вот случаях фонд изобретательского капитала может создать свой стартап.

Если у изобретения одни несомненные достоинства, но на рынке слишком много игроков, самый надежный путь коммерциализировать его — учредить совместное предприятие с одной из компаний-гигантов. Если, чтобы довести новую технологию до ума, нужны не только большие деньги, но и знание отрасли, то в партнерствах тоже есть смысл. Поэтому, думая о том, как работать на нашем ядерном реакторе нового типа, мы рассматриваем варианты партнерств с международными энергетическими компаниями.

Выпускайте обеспеченные патентами ценные бумаги. Грамотно составленные портфели патентов могут стать источником больших денег. Так почему бы не рассматривать их как финансовое обоснование нового класса инвестиционных активов — обеспеченных патентами ценных бумаг? Между прочим, в компаниях вроде Qualcomm акции, по сути, уже так и работают. Обеспеченные патентами ценные бумаги — это просто менее опосредованная связь между доходом от продажи или коммерциализации патента и доходами на ценные бумаги. Наверняка, едва развернется

торговля ценными бумагами, обеспеченными портфелями патентов, начнется и спекуляция на самых перспективных патентах. Компании, заинтересованные в соответствующих технологиях, — скажем, те, которые хотят поставить их на коммерческие рельсы, — могут подстраховаться этими бумагами. Но это все останется лишь разговорами до тех пор, пока не появятся способы оценки таких ценных бумаг, — над этой проблемой мы сейчас и работаем.

Не так давно венчурных компаний не было и в помине. Тогда предпринимателям приходилось занимать деньги у богатых дядюшек или у школьных друзей. А потом Жорж Дорио, французский иммигрант — он сделал карьеру в Америке, дослужился до бригадного генерала американской армии, затем стал профессором Гарвардской школы бизнеса, — основал в 1946 году первый фонд прямых инвестиций American Research and Development Corporation (ARDC) — чтобы создавать компании, разрабатывающие инновационные технологии, и инвестировать в них. Дорио принципиально изменил основной механизм финансирования: теперь акционерный капитал, а не долг стал двигателем прогресса. Любой инвестор мог вложить деньги в один из фондов ARDC, а любой честолюбивый предприниматель — прийти в ARDC с бизнес-планом. Гибкая модель Дорио для сбора и инвестирования венчурного капитала дала предпринимателям типовой, предсказуемый способ привлечения денежных средств. Настало время сделать то же самое для изобретателей.

Изобретательство — слишком важное дело, чтобы оставлять его на волю благотворительности, и я не вижу для этого необходимости. Венчурным фондам Kleiner Perkins, Benchmark,

Sequoia и им подобным незачем идти в Конгресс и выпрашивать еще немножко денег на поддержку стартапов. Исследования в таких областях знания, как астрономия и теоретическая физика, требуют большого времени, и пользу их для общества трудно определить. Их должно финансировать государство. Но государство не должно финансировать разработки технологий, нужных людям и способных принести деньги за сравнительно короткий срок, скажем, за десять лет. Это дело частного сектора. Что нужно, чтобы оформился рынок изобретательского капитала? Группе компаний — не только Intellectual Ventures — надо доказать обоснованность его общей концепции. Надо, чтобы больше людей одобрило наши изобретения. Надо, чтобы как можно больше компаний приобретали патенты на них. И надо, чтобы два-три фонда изобретательского капитала заработали колоссальную прибыль.

Функционирующие рынок и индустрия изобретательского капитала дадут возможность изобретателям всего мира создавать каждый год на сотни тысяч изобретений больше, чем сейчас. Конечно, какие-то из них окажутся дурацкими или бесполезными. Но дело-то не в них, а в 1% самых блистательных изобретений — именно они сделают нашу жизнь намного богаче и лучше. Создайте рынок изобретательского капитала, индустрию изобретательского капитала, и это, вне всякого сомнения, подтолкнет последующее преобразование мира.

Натан Мирвольд (*Nathan Myhrvold*) — генеральный директор и соучредитель фонда *Intellectual Ventures*, специализируется на лицензировании разработок в сфере информационных технологий, в прошлом он — директор по технологиям *Microsoft*.

Выудить знания из тины информации

Дональд Марчанд, Джо Пеппард

По мнению многих, в переработке больших объемов информации главное — это ИТ. Надо только закупить дорогостоящую систему по анализу данных и нанять нужных специалистов — и прозрения обеспечены. Однако, как правило, это не так. А все потому, что к своим проектам, связанными с аналитикой и обработкой больших объемов данных, компании подходят как к проектам автоматизации, хотя между ними «дистанция огромного размера».

Обычно, приступая к ИТ- проекту, вроде ERP-системы для управления предприятием или CRM-системы по автоматизации клиентской части, фокусируются на том, чтобы разработка и ввод были сделаны вовремя, по плану и в рамках бюджета. Требования к системе и ее модулям формулируются заранее, на стадии проектирования. Все мы слышали истории о громких провалах, но в целом этот подход себя оправдывает, если речь идет об оптимизации рабочих процессов и если компания справляется с организационными изменениями, которых потребовала автоматизация.

Правда, нередко мы видим другую картину: благодаря ИТ-системе повысилась эффективность и производительность, снизились издержки, но руководители не удовлетворены. Почему? Потому что после установки системы никому и в голову не приходит выяснить, как использовать генерируемую ею информацию для улучшения качества решений или выявления фактов

(возможно, и неожиданных), связанных с ключевыми аспектами работы предприятия.

Например, страховая компания автоматизирует процесс обработки претензий — чтобы существенно повысить производительность труда. Но вдобавок новая программа способна дать информацию, которую никто не заказывал и о которой, возможно, и не думали. Например, на ее основе можно создать модель, оценивающую вероятность того, что претензия сфальсифицирована. А еще ИТ-система сможет использовать сигналы с установленных в автомобилях датчиков: скорость, вхождение в поворот, разгон, торможение — чтобы отличать ответственных водителей от неосторожных, оценивать вероятность аварий и регулировать размеры страховых взносов. Но сама по себе установка модулей еще не гарантирует получение всей этой информации.

Изучив более 50 международных организаций самых разных отраслей, мы сформулировали альтернативный подход к проектам, связанным с анализом и «большими данными». Он ориентирован на постоянное исследование информации, которую дает ИТ-система. Это уже не просто совокупность баз данных, а ценность, создаваемая людьми.

Чтобы разобраться, как сотрудники собирают и используют информацию, к проекту необходимо привлечь специалистов, разбирающихся в когнитивной и поведенческой науке. Сам проект нельзя аккуратно спланировать заранее. Научить

пользоваться аналитическими ИТ-инструментами сравнительно просто. Понять, как еще можно их употребить, несколько сложнее. На начальном этапе никто не знает, на какие вопросы будут искать ответа с помощью этой системы.

Поэтому нельзя рассматривать проект анализа больших объемов данных просто как программу автоматизации с намеченными результатами, определенными задачами и подробно расписанным планом. Аналитический проект — более скромная по масштабу и короткая по времени инициатива, которая затевается ради исследования проблемы или возможности, о которой пока еще можно только догадываться. Проект ставит вопросы, ответы на которые может дать анализ

Практика показывает, что многим людям непросто работать с информацией.

большого объема информации; он выдвигает гипотезы, а затем в ходе повторяющихся экспериментов нарабатывает информацию и делает выводы. Мы сформулировали пять правил этого путешествия в неведомое.

1. Пользователи решают все

Обычно инвестиции в ИТ-инструменты и инициативы, связанные с «большими данными», исходят из того, что, если оперативнее снабжать менеджеров более качественной информацией, это поможет им принимать более правильные решения, лучше решать проблемы и делать ценные выводы. Это заблуждение: нельзя игнорировать тот факт, что менеджеры порой отбрасывают даже самую замечательную информацию, что им свойственны разного рода когнитивные ошибки и что для эффективного использования информации им может не хватать познавательных способностей.

Практика показывает, что многим людям (менеджерам в том числе) непросто работать с информацией. И любая инициатива в области данных должна это учитывать. Надо, чтобы центральное место в ней занимали будущие пользователи — те, кому предстоит извлекать из информации смысл. Надо оценить, как они используют (или не используют) информацию, делают выводы и принимают

решения, и добиваться того, чтобы они привыкли исходить не из «шестого чувства», а из строгого анализа. Пусть каждый поймет: любое его представление о покупателях, поставщиках, рынках и товарах может на поверку оказаться ложным.

Крупный европейский производитель химической продукции поставил перед собой именно такую задачу — изменить образ мыслей своих сотрудников. Эта компания — будем называть ее ChemCo — быстро росла за счет поглощений, и теперь новый генеральный директор хотел четко представлять себе покупателей. Кроме того, он хотел, чтобы менеджеры и служащие всех уровней лучше разбирались в деятельности предприятия и принимали более эффективные решения, а для этого — использовали бы информацию.

Гендиректор и руководство продвигали новый принцип: управление на основе данных и создание полезной информации должны войти в повседневную практику. Они полагали, что внедрять CRM-систему преждевременно, ведь все будут думать, что, раз есть новая система, то менеджеры по определению правильно пользуются информацией о клиентах и обмениваются ею. Но это не происходит автоматически. Один из топ-менеджеров заметил: «Мы хотим дать ясно понять, что впредь работа менеджеров всех уровней должна быть более доказательной — что они должны действовать, основываясь на фактах».

Для начала ChemCo собрала всех своих специалистов по анализу данных и сформировала из них группы информационной поддержки. Каждая из них обслуживала одно-два подразделения и прежде всего должна была разобраться в потребностях, связанных с информацией и принятием решений, и помочь пользоваться данными более эффективно. Члены групп сопровождали специалистов во время их визитов к клиентам и поставщикам, они выясняли, какая информация задействована в работе с клиентом и как, располагают ли сотрудники необходимыми данными и помогает ли информация (или, наоборот, мешает) выполнить задачу, — например, договориться о сделке. После этого каждая группа провела тренинг с теми, кто работает с клиентами, — им рассказали о том, что удалось выяснить, высказали идеи относительно повышения качества информации и выслушали отзывы.

Группы разработали разные форматы сводных данных, которые затем испытали в своих подразделениях. Людям проще понимать визуальную информацию, и потому в модели включили графики, таблицы и экранные раскладки.

Теперь, когда компания уже хорошо представляла себе, как сотрудники применяют данные, она наконец внедрила CRM-систему. ChemCo приспособила ее к своим особенностям — это обычная практика при установке CRM. Но, в отличие от большинства, ChemCo намного лучше понимала, какую информацию будет собирать и кто и как ею будет пользоваться. А поскольку сотрудники отдела продаж были вовлечены в проект с самого начала, они сразу стали применять доказательный подход.

После того как в отделах продаж и техобслуживания научились пользоваться новой информацией, менеджеры задумались о том, чтобы преобразовать клиентскую базу данных. Генеральный директор стал внедрять стандарты в проведение сделок и их информационную поддержку и подготавливал почву для формирования единого для всех отделов подхода к клиентам. Он любит повторять: «Мы думаем, что это так, или мы знаем, что это так?» И подразделения стали выяснять, чего они не знают о покупателях и практиках, но что знать следовало бы — чтобы улучшить взаимодействие с клиентурой. Качество связей повысилось — и выручка выросла. Это укрепило представления специалистов по продажам о полезности информации, о покупателях и сделках. Возник эффект самоусиления.

2. Учиться извлекать информацию из кладезя

Усилия, направленные на получение новых сведений, будь то готовая ИТ-система или недавно открытые массивы, — следует предпринимать с учетом всей сумбурности — и сложности — этого процесса. Люди осмысливают информацию, основываясь на собственных познаниях и опыте, и по-разному строят гипотезы. То, как они используют информацию и делятся ею, зависит от многих факторов, например, от культуры организации. К тому же к одному источнику сведений мы обращаемся по несколько раз: иногда углубленно, иногда поверхностно. Есть определенная последовательность: сначала догадка о потенциальной проблеме или, наоборот, возможности, затем гипотеза

о том, какая потребуется информация, затем сбор, упорядочение и интерпретация данных. А дальше цикл может повториться: раз, другой, третий.

При разработке ИТ-системы все это, как правило, не учитывают: в нее включают только те данные, которые изначально считают нужными в работе, легко добываемыми и управляемыми. От сложности реальных когнитивных и бизнес-процессов абстрагируются: создаются формально-логические правила обработки данных, что упрощает проектирование ИТ и помогает получить заданные результаты. Этот подход себя оправдывает, если речь идет о структурированных действиях или четкой процедуре (например, обработке клиентских заявок). Он идеален, если надо перенести информацию от человека в компьютер.

К сожалению, многие организации те же принципы ошибочно применяют к обратной задаче — извлечения данных из ИТ-системы и перемещения их в область человеческого знания, чтобы затем превратить в полезные сведения. Это не срабатывает, потому что у людей, в частности менеджеров, как правило, сложные, мало структурированные обязанности. Даже если организация старается разобраться в их информационных потребностях, из мешанины их повседневных дел ей удастся выхватить лишь отдельные фрагменты, которые не дают представления о картине в целом. Сейчас менеджеру нужны данные для обоснования конкретного решения, а в следующий момент ему понадобятся паттерны, помогающие выявить новые коммерческие возможности или проблемы. Значит, надо научить его поиску обоих типов знаний.

От неправильного информационного обеспечения страдают не только менеджеры. Скажем, инженер предприятия, которое производит авиадвигатели, столкнулся с проблемой. Вряд ли программа компьютерной диагностики сама выявит причину неполадки, хотя в ее распоряжении огромный массив данных о работе двигателей. Нужны большой опыт и знания, чтобы разглядеть закономерности и правильно ставить вопросы — чаще всего выдвигая и проверяя гипотезы. На основании своего опыта инженер сам интерпретирует данные, постепенно отмечая побочные факторы и неверные объяснения.

Аналитические проекты призваны переосмысливать и улучшать то, как мы собираем сведения,

отвечаем на вопросы и принимаем решения. Вот несколько советов, как это сделать.

Задавайте вопросы «второго порядка». Вместо того чтобы браться за создание системы, которая поможет ответить на вопрос: «Какой товар сегодня пустить в продажу?», лучше начать с другого вопроса: «Может, есть более надежный способ принятия решений о текущем ассортименте?» Задавая вопросы второго порядка (вопросы о вопросах), вы как бы допускаете, что руководство могло бы быть более эффективным.

Выясняйте, какой информацией вы располагаете и не располагаете. Не ограничивайтесь легко доступными данными и системами, в основе которых лежат готовые представления и действующие правила. Возможно, в прошлом они и были верны, но сейчас, скорее всего, не успевают за стремительными переменами в деловой и конкурентной среде. И не исключено, что масса данных застряла в отделах — исследований, проектирования, сбыта, обслуживания — и не используется вне их. К примеру, во многих финансовых организациях структурные единицы, занятые разной деятельностью, не делятся друг с другом информацией, и это мешает компании целостно представить себе клиента и сравнить свой клиентский портфель с рыночным трендом.

Разрешите проектным группам ИТ переосмысливать проблемы. Взглянув на дело под новым углом зрения, банковские структуры Великобритании и Израиля обнаружили сильную корреляцию между экономическими тенденциями и запросами в Google, выявляющими интерес к разным вещам: стиральным машинам, курсам аэробики, автомобилям, предметам роскоши. Идея проследить эту связь возникла у экономиста Google: он решил проверить, может ли статистика ключевых слов предвосхищать выводы экономического анализа. Полученные результаты он опубликовал в отчете, который, попав в руки экономистов Центробанка, вызвал немалый интерес.

По нашим наблюдениям, ИТ-проекты обычно не стимулируют людей к поиску новых решений для старых проблем. Как правило, недостаток творческих идей объясняется близорукостью во взглядах на информацию и ее ценность для бизнеса. Некоторые организации борются с этим — например,

с помощью мозгового штурма или тестирования гипотез. А сейчас в моде онлайн-форумы: всем сотрудникам предлагают делиться идеями о рынках, потребительских трендах, новых способах получения и использования информации.

3. Включайте в ИТ-проекты когнитивистов и бихевиористов

Большинство ИТ-специалистов по образованию инженеры, программисты или математики. Поэтому нет ничего удивительного в том, что у них наиболее развит логический компонент мышления и думают они в первую очередь о технических решениях, а не о «скрытой» информации. Для таких задач, как финансовый трейдинг или автоматизация розницы, они подготовлены идеально. Но если цель — совершать маленькие открытия, их менталитет становится помехой.

Чтобы преодолеть сугубо технократический подход, многие компании в ИТ-проекты стали

Главное для менеджера — совершать открытия, от которых выиграла бы его организация.

вводить людей из гуши бизнеса, а разработчиков-технарей погружать в реальную жизнь предприятий. Кроме того, нанимали новых и новых специалистов по обработке данных. Но этого мало. При работе с большими объемами данных можно найти статистически значимые корреляции между любыми переменными. И только знание реалий предприятия дает понимание того, что от чего зависит. Но одновременно это знание может ограничить полет мысли, и потому проектам, связанным с аналитикой и «большими данными», нужны специалисты, хорошо знающие когнитивистику и бихевиористику. Они знают, как люди воспринимают проблемы, используют и анализируют данные, когда от них требуется решение, новая идея или накопление опыта. Кстати, в самой экономической науке сейчас происходит сдвиг в сторону поведенческого подхода: все чаще применяются выводы социальной психологии, когнитивистики и бихевиористики.

В некоторых организациях в проекты, связанные с аналитикой и «большими данными», уже

включают таких специалистов. Британская налоговая инспекция (HMRC) недавно набрала на работу организационных психологов, которые помогают группам аналитиков совершенствовать свои способности к интерпретации и, в частности, осознавать когнитивные ловушки — тенденции искать информацию и подбирать интерпретацию, подтверждая заранее составленное мнение. Например, налоговики предполагали априори, что определенные методы взыскания задолженностей сработают для тех или иных категорий налогоплательщиков.

Руководство налогового ведомства осознало: нужно не только разбираться в работе организации (например, знать, какие дела передаются в суд, что за этим следует и почему некоторые иски суд отклоняет), но и понимать образ мыслей коллекторов и должников (почему, скажем, одни копят свои налоговые долги, пока дело не передают в суд, а другие — нет). Здесь тоже пригодились организационные психологи. Кроме того, они работали на местах: с инспекторами, которые расследовали случаи нарушений, и с персоналом колл-центров, обзванивающих должников.

Организации, которые хотят, чтобы сотрудники исходили из объективных данных, должны учить их разбираться в том, когда и как вытащить нужные сведения, как ставить вопросы, формулировать гипотезы, проводить эксперименты и интерпретировать результаты.

4. Уделяйте большое внимание исследованию

Проекты «больших данных» и другие аналитические проекты похожи на научные исследования и клинические испытания. Они обычно начинаются с догадки о существовании особого «эффекта» — препятствия или, наоборот, коммерческой возможности. На следующем этапе, как правило, разрабатывается теория о некоей взаимосвязи. Далее идут формулирование гипотез, поиск нужной информации и проведение экспериментов. Короче, подобного рода проекты — пути к открытиям.

Бывает, что этот цикл — обнаружение, анализ и открытие — повторяется многократно. Сами проекты могут продолжаться от нескольких часов до нескольких месяцев — все зависит от сложности рабочей проблемы, доступности

Обычный ИТ-проект

Проект аналитики или «больших данных»

Типичные проекты	
<ul style="list-style-type: none"> Установить ERP-систему Автоматизировать процесс обработки заявок Оптимизировать снабженческую деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> Разработать новую, общую концепцию потребностей и поведения покупателей Дать прогноз относительно быстрорастущих рынков
Типичные общие цели	
<ul style="list-style-type: none"> Повысить эффективность Снизить издержки Повысить производительность 	<ul style="list-style-type: none"> Изменить то, как служащие воспринимают и используют информацию Выявить предвзятые мнения и когнитивные искажения, которые привносятся в процесс принятия решений Использовать новые предложения в сфере покупательских потребностей и направлений бизнеса и предсказывать их результаты
Структура проекта	
<p>ТРАДИЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Определить желаемые результаты Перестроить рабочие процессы Уточнить потребности в технологии Разработать подробные планы использования ИТ, управления организационным изменением и обучения пользователей Внедрить планы 	<p>УПРАВЛЕНИЕ С ЦЕЛЬЮ ВЫЯВЛЕНИЯ СКРЫТЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ И НОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Разработать теории Сформулировать гипотезы Найти информацию по существу вопроса Провести эксперименты Скорректировать гипотезу в соответствии с полученными результатами Повторить процесс
Специалисты	
<ul style="list-style-type: none"> ИТ-специалисты, по образованию — инженеры, программисты и математики Люди, хорошо знающие предприятие 	<ul style="list-style-type: none"> В некоторых случаях — ИТ-специалисты, инженеры, программисты и математики Люди, хорошо знающие предприятие Специалисты по обработке данных Специалисты в области когнитивистики и бихевиористики
Как определяется успех проекта	
<ul style="list-style-type: none"> Проект выполняется в соответствии с графиком, по плану и в рамках бюджета Проект приводит к желаемому изменению процесса 	<ul style="list-style-type: none"> Решения сотрудников базируются на информации и доказательствах Сотрудники пользуются информацией, чтобы выдвигать новые идеи в новых условиях

и качества внешней и внутренней информации, характера экспериментов, применяемых аналитических методик и средств. Но в силу своей природы и сравнительно небольшой продолжительности эти проекты не так дороги, как ИТ-проекты, рассчитанные «на века».

Есть несколько способов сделать такие проекты инструментом обучения сотрудников навыкам работы с информацией.

Формировать культуру обмена информацией. В организациях люди узнают новое в основном в процессе взаимодействия с коллегами. Поэтому очень важно всячески поощрять культуру сотрудничества: прозрачность, доверие и обмен информацией мотивируют менеджеров и специалистов по анализу данных вносить вклад в общее дело. Среда, где нет свободного обмена информацией, а неудачи и ошибки принято скрывать, неблагоприятна для инициатив, призванных собирать информацию.

Выявляйте свои исходные допущения, когнитивные искажения и «белые пятна». Будьте готовы к пересмотру устоявшихся практик. Изучайте границы того, что знаете и чего не знаете, создавая и тестируя гипотезы.

Старайтесь показать причинно-следственную связь. Аналитика призвана выявить взаимосвязи и значимые паттерны и факторы. Поэтому важно не ограничиваться внешними признаками, а изучать такие, например, вопросы: «В чем состоит проблема, которую мы пытаемся решить? В чем основные причины? Какие факторы и как влияют на результат? Что мы можем делать иначе?»

Ежегодно Британская налоговая служба получает около 300 тысяч деклараций на бумажных бланках по наследственным делам, из которых примерно две трети указывают суммы ниже той границы, начиная с которой уплачивается налог на наследство. Из-за большого количества деклараций налоговой инспекции трудно было выявлять все случаи занижения суммы. И организации очень хотелось найти в данных признаки, которые помогли бы подобные искажения обнаруживать. Вернувшись к тем декларациям, которые ранее были отмечены как недостоверные, служащие HMRC выдвинули гипотезы по поводу сведений, которые заставляют заподозрить занижение. После многократных проб и ошибок налоговикам пришлось к выводу, что наиболее эффективно выявляет потенциальный

обман комбинация данных о владении недвижимостью и операциях с ней, владении бизнесом, кредитах, счетах в банке, трудовой деятельности и налоговом учете. Из этих данных налоговая инспекция создала модель (которую продолжает совершенствовать), позволяющую предсказывать, на какую недвижимость может быть наложено налоговое взыскание. Объектам, которые задекларированы как «дешевые», но при этом обладают определенными признаками, уделяют самое пристальное внимание. В результате налоговые поступления существенно выросли.

Находите подходящие методики и средства. У аналитиков и специалистов по работе с данными есть любимые методики и источники информации. Менеджерам, которые пытаются справиться с потоком новой информации, надо уметь разбираться в достоинствах и недостатках этих методик и источников.

С такой проблемой столкнулась, в частности, фармацевтика, которая еще только начинает учиться использовать технологии контроля в целях снижения издержек и повышения качества испытаний лекарственных препаратов. Чтобы получить официальное разрешение, в США надо потратить чуть ли не \$1 млрд и провести испытания с участием сотен, а то и тысяч пациентов. В прошлом участников испытаний периодически вызывали на прием к врачам, и в этом, в основном, и заключался контроль. Современные технологии — например, сенсорные датчики на теле пациента — дают возможность наблюдать за участниками испытаний круглые сутки и в режиме реального времени получать информацию о том, соблюдают ли они схему лечения, хуже им становится или лучше в результате приема препарата.

Но фармацевтическим компаниям непросто понять, как анализировать всю эту информацию и отделить полезные данные от шума. Для этого им придется создавать модели, в том числе имитационные, которые дадут надежные и научно обоснованные подтверждения эффективности препаратов, приемлемые с точки зрения надзорных органов.

Аналитические методики и управляемые эксперименты — всего лишь способы стимулировать мысль. Но мыслят и собирают информацию люди, так что менеджерам не избежать тяжелой работы — генерирования идей. Бывают моменты

«эврики», когда идеи и озарения приходят быстро, но гораздо чаще менеджерам (а не только специалистам по данным и аналитикам) приходится переосмысливать проблему, проверять информацию и запасаться терпением.

Ставьте во главу угла не ИТ, а реальные проблемы бизнеса

Управляя обычным ИТ-проектом, люди стараются избегать рисков, сосредоточившись на нейтрализации всего, что может угрожать успешному внедрению новой системы. А проекты, призванные решать проблемы использования информации и «больших данных», наоборот, должны заниматься не столько снижением рисков, связанных с технологией, сколько решением проблем, стоящих перед бизнесом. Иными словами, главный риск, которого им надо избегать, — это риск не получить результат. Как мы уже отмечали, аналитические проекты намного менее масштабны и дороги, чем ввод в действие CRM или ERP. Приведем пример. Мы изучали деятельность европейского ритейлера, который торгует электротоварами. Фирма хотела всех продавцов в магазинах снабдить айпадами — чтобы видеть информацию о товаре, которая может оказаться полезной в процессе продажи. Одна из проблем, которую надеялись решить, — низкая эффективность продавцов при продвижении товаров в магазинах.

Повышать эффективность взаимодействия продавцов и покупателей можно было разными методами. Чтобы оценить варианты, ритейлер провел контролируемые эксперименты, в ходе которых торговый персонал использовал те или иные способы размещения информации о товарах и разные стили донесения информации до покупателей во время презентаций. Сначала эти эксперименты заставили отложить проект с айпадами, так что возник риск не уложиться в сроки и выйти за рамки бюджета, — а значит, пришлось бы ограничить масштабы проекта. Но зато ритейлер получил данные о том, какие способы размещения информации о товаре эффективнее, и это помогло снизить риск упущенных продаж.

Использовать информацию надо для обнаружения связей между поведением людей и событиями (к примеру, то, как представление товара продавцом воспринимается разными сегментами

покупателей. Можно искать закономерности: например, как разные сегменты покупателей реагируют на конкретные сообщения о товаре. Да, важно знать, как правильно использовать в магазинах айпады, но главной целью проекта должно быть повышение продаж. Ради этого управленцев и продавцов стоит учить пользоваться информацией.

Организации давно уже рассчитывают на информационные технологии, чтобы управлять данными: автоматизируют транзакции, упорядочивают информационные потоки, хранят всякого рода сведения в компьютерах. И традиционные подходы к использованию ИТ здесь вполне себя оправдывают. Парадокс заключается в том, что те самые технологии, которые призваны помочь управлять данными, вызвали страшный информационный потоп. В своем стремлении найти применение внутренней и внешней информации организации норовят действовать традиционными методами, что рискованно, — тут нужен совершенно иной образ действий и мыслей.

Добиться, чтобы разные направления бизнеса создавали большую ценность на основе данных, вряд ли удастся, если просто дать в распоряжение сотрудников аналитический инструментарий. Нужны условия, в которых люди могли бы направлять полученные данные и собственные познания на улучшение текущей работы и стратегии фирмы. В этой новой парадигме главное для менеджера — совершать открытия, от которых выиграла бы его организация, и выявлять неизвестные ранее тенденции, которые могут представлять для нее угрозу.

Дональд Марченд — профессор, специалист по стратегии и управлению проектами в IMD (Лозанна, Швейцария). Джо Пеннард — профессор информационных систем в школе менеджмента университета Крэнфилд (Великобритания).

Почему инновации должны вызреть в тиши

*Иногда лучше попросить прощения,
чем добиваться разрешения.*

Пэдди Миллер, Томас Уэдделл-Уэдделлсборг

У вас есть идея смелого инновационного проекта, который мог бы существенно повлиять на работу вашего предприятия. Но вы подозреваете, что далеко не все будут в восторге от вашей идеи. Проект изменит сложившиеся порядки, и очень вероятно, что многие подразделения постараются пресечь его на корню. Каков ваш следующий шаг?

Обычный в таких случаях ответ прост: получите «добро» от высшего начальства. Но, как справедливо утверждают эксперты по части разработки инноваций, фильтры корпоративных одобрений и разрешений отсеивают все, кроме идей мелких улучшений существующих продуктов. Чем необычнее, ярче ваша идея, тем скорее от нее отрекутся в борьбе за власть, тем скорее ее принесут в жертву недалёковидной системе стимулирования или банальному сопротивлению переменам. Поэтому новаторам и советуют обычно идти прямо «наверх», заручиться там поддержкой и внушить всем в организации, что от вашего проекта зависит ее будущее.

Однако у стратегии «начинаем с верхов» есть свои слабые места. Главы крупных предприятий получают огромное количество, как правило, сырых и непроверенных заявок на проекты — им в лучшем случае уделяют пять минут, после чего отвергают. Но даже если ваша идея придется

по сердцу гендиректору, не спешите радоваться: это палка о двух концах. Вы начинаете работать на законных основаниях и получаете нужные вам ресурсы, но оказываетесь в самом центре всеобщего внимания, а это довольно опасное место для еще неоперившихся идей. Мы имели дело с многими руководителями инновационных проектов, и этот опыт убедил нас в том, что создавать новое лучше, раньше времени не афишируя свое начинание.

Так было, например, когда в компании Pfizer создавали внутренний рынок труда pfizerWorks. Джордан Коен, тогда менеджер по персоналу нью-йоркского офиса корпорации, придумал, как повысить производительность труда специалистов. Он предложил дать им возможность отдавать на сторону свою «черновую» и вообще всякую чисто техническую работу, чтобы у них оставалось больше времени на действительно профессиональные задачи и чтобы Pfizer получала большую отдачу от своего квалифицированного (и хорошо оплачиваемого) персонала. Проект pfizerWorks стартовал в 2008 году. Очень скоро о нем стали говорить, а о Коене написали в Business Week, Fast Company и других изданиях. В 2011 году опрос сотрудников Pfizer показал, что те из них, кто пользуется pfizerWorks, считают его самым популярным сервисом компании.

Но, приступая к реализации своего замысла, Коен не пошел сразу «наверх». Он больше года, не докладывая ничего начальству, разрабатывал сервис, собирал данные и искал союзников. Когда он наконец представил проект руководству Pfizer, это была уже не просто идея. Он привел с собой сотрудников — пользователей и рьяных фанатов сайта, предоставил убедительное экономическое обоснование и сослался на поддержку нескольких высокопоставленных руководителей. В Pfizer довольно быстро одобрили проект, и Коен получил не только необходимое финансирование, но и новую должность: он возглавил pfizerWorks.

«Подпольное» новаторство, конечно, тоже сопряжено со своими трудностями. И все же результаты обычно оказываются лучше, чем если вы с самого начала обращаетесь к гендиректору, пытаясь перетянуть его на свою сторону. По нашим наблюдениям, новаторская деятельность, до поры до времени избегающая гласности, предполагает решение четырех важных задач. Во-первых, вам надо найти союзников, которые помогут вам работать автономно и проследят за тем, чтобы вы не сбились с пути. Во-вторых, вам надо подтвердить свою концепцию, чтобы потом, когда будете излагать ее вышестоящим, вы могли бы привести веские доказательства своей правоты. В-третьих, вам нужно получить финансирование и другие ресурсы, чтобы поддерживать свой проект на плаву. И наконец, вам нужно придумать достоверную «легенду», чтобы работать над проектом, не привлекая нежелательного внимания. Если вам удастся решить эти задачи, вы обойдете корпоративные препятствия и обеспечите своей идее максимальные шансы на победу.

Опасности несвоевременной публичности

Открытость в инновационной работе опаснее, чем кажется на первый взгляд. Приведем такой пример. Европейское подразделение компании, которую условно мы назовем RedTec Media, предложило идею принципиально нового продукта класса люкс. Уверенные в большом будущем продукта и безусловной поддержке корпоративных верхов, сотрудники подразделения провели презентацию в центральном офисе, но там их энтузиазма не разделили. Идею не зарубили сразу, но руководство RedTec Media усомнилось

в технической осуществимости проекта и наличии соответствующего рынка.

Видя, что высокое начальство не вняло их доводам, разработчики решили более убедительно обосновать свою идею. За несколько месяцев они создали опытный образец и протестировали его на реальных потребителях: люди высоко оценили новинку. Кроме того, инноваторы опросили крупнейшие розничные сети, выясняя, будет ли, по их мнению, спрос на продукт. Результаты оказались неожиданными. В нескольких сетях сразу же спросили: «А нельзя ли нам это получить прямо сейчас?» Более того, магазины предложили свою цену — выше той, что предполагали в подразделении.

Тестирование было проведено по всем правилам науки, а его выводы были тщательно задокументированы. Отзывы потребителей, например, не только записывали на бумаге: людей снимали на видеокамеру, и позже из этих интервью сделали короткий видеофильм.

Но даже эти новые доказательства того, что народ высоко оценил продукт, не заставили руководство пересмотреть свое первоначальное решение. Разработчикам долго ничего не говорили, а потом они узнали, что принято решение проект зарубить. «Если честно, то некоторые основания для этого были, — рассказывали они нам. — Но кажется, что начальство составило мнение еще на первой презентации и не захотело его менять, поэтому, что бы мы ни придумали, все наши доказательства уже не имели бы никакого значения».

Такое случается сплошь и рядом. Как показали исследования Дэниэла Канемана и других специалистов по поведенческой экономике, наша психика заставляет нас совершать ошибку, которую ученые называют эффектом подтверждения: после того как мы принимаем решение, пусть даже и не слишком обоснованное, мы невольно начинаем обращать внимание только на то, что подтверждает вашу правоту, и игнорируем или подвергаем сомнению все, что указывает на обратное. Этот эффект усиливается, если свое мнение мы высказываем прилюдно, в присутствии коллег или начальства. Тут все понятно: в корпоративном мире, как и в любом другом, считается, что лучше ошибиться, чем прослыть человеком, который меняет свои убеждения, когда ему это выгодно. У вас, как инноватора, есть всего одна попытка,

Когда можно создавать инновации в скрытом режиме

Хотя иногда инновационной деятельностью заниматься лучше всего тихо и незаметно, такой принцип не всегда уместен. Чтобы выбрать подходящий вариант, ответьте на несколько вопросов.

ЧЕМ РИСКУЕТ КОМПАНИЯ?

Если ваш тайный проект провалится, повлечет ли это за собой серьезные последствия для компании? Возможны ли осложнения юридического или этического характера? Эрику Керли и Хенрику Верделину из MTV удалось найти все необходимое для создания программы Top Selection в основном благодаря тому, что другие отделы предоставили им лишние неиспользованные ресурсы. Они решили выпускать шоу в эфир глубокой ночью — в это время вряд ли могли бы возникнуть проблемы.

ЧТО УГРОЖАЕТ ВАШЕЙ КАРЬЕРЕ?

Велика ли опасность, что вас уволят, если о вашей работе над проектом узнают? Когда Верделина спросили, как им удалось выйти в эфир с Top Selection, он сказал: «Я решил рискнуть, потому что в MTV не боятся быть непохожими на остальных. Это проявляется в мелочах. Топ-менеджеры носят костюмы и кроссовки, а генеральный на вечеринках развлекает народ, работая диджеем».

МНОГО ЛИ У ВАС ПОСРЕДНИКОВ?

Если вы напрямую взаимодействуете с теми, кто принимает окончательное решение, то можете все делать открыто. Но чем больше начальников или посредников между вами и руководителем, который должен окончательно санкционировать ваш проект, тем выше риск, что кто-нибудь по ходу дела зарубит идею — и тем выгоднее работать скрытно от других.

КАКОЙ ТЕМП ПРЕДПОЧТИТЕЛЕН ДЛЯ ВАШЕГО ПРОЕКТА?

Иногда, чтобы дело шло быстрее, лучше всего работать тайно — так вы не обязаны соблюдать бюрократические правила и можете действовать гибко. Кроме того, в этом случае вы можете работать в удобном вам ритме. Скрытый режим, как правило, особенно выгоден, когда нужно много времени на разработку и тестирование. Если никто ничего не знает, то никто и не ждет скорых результатов. Проектам же, все этапы которых и их последовательность заранее известны, не нужен долгий период «вынашивания», и они прекрасно укладываются в официальный подход.

МОЖНО ЛИ ОТМЕНИТЬ ОТКАЗ?

Если начальник не одобряет проект, сможете ли вы попытаться счастья еще раз или обратиться к кому-нибудь еще? Чем окончательнее приговор, тем выгоднее для вас работать скрытно. В децентрализованных организациях или в ситуациях, когда постоянно ведется ротация менеджеров и направлений работы, можно официально предпринимать многократные попытки.

чтобы изложить свою идею начальству, а его обычная реакция — отказ. Вы же не хотите загубить свой единственный шанс — воспользоваться им слишком рано, когда вы еще не доказали безусловной правильности вашей идеи.

Преждевременная оценка — лишь одна из опасностей гласной новаторской работы. Идеи могут стать заложницами внутрикорпоративной борьбы за власть; их могут втиснуть в прокрустово ложе корпоративных процедур, препятствующих быстрой итерационной разработке продукта; идеи могут присвоить себе и исказить другие люди, которые могут преследовать вполне разумные, но иные, чем у их истинных авторов, цели. Но самое, наверное, убийственное для идей — необходимость краткосрочных результатов. От этого идеи либо гибнут, либо изменяются до неузнаваемости. В своей книге «The Little Black Book of Innovation» Скотт Энтони рассказывает о концепции «тикающих часов» Клейтона Кристенсена. Согласно ей, любой изобретатель должен определить себе крайний срок окончания работы, когда он представит ее результаты. «Вы не знаете, как быстро тикают часы или когда прозвонит будильник, — пишет Энтони, — но не сомневайтесь: однажды он прозвонит... Если в тот самый момент вам нечего будет предъявить — кроме того, что у вас есть потенциал, — то пора озаботиться своим резюме».

Вот тут-то самое время вспомнить о том, что инновациям полезно вызревать вдали от чужих глаз. Добиваться быстрых небольших побед — совет превосходный, и надо ему следовать, если это возможно в принципе, но некоторые идеи по самой своей природе не совместимы с быстрыми победами. Не афишируя свой проект, вы получаете шанс оттянуть момент, когда прозвонит будильник. Рассмотрим теперь подробно четыре опасности тайной инновационной деятельности и поговорим, как их обойти.

Тайные союзники: ищите поддержку на среднем уровне

Самостоятельно вести разработки трудно; даже небольшая поддержка сразу меняет дело. Но на самый верх идти нельзя. Так что же делать?

Ответ: обратиться к непосредственному начальству либо к коллегам вашего же уровня, но из других отделов. У этих людей полномочий

меньше, чем у руководителей высшего звена, но все же достаточно, чтобы оказать вам помощь. Вообще проще всего взаимодействовать именно с руководителями среднего звена. Во-первых, чтобы поговорить с финансовым директором, вам надо записаться к нему на прием. А к младшему вице-президенту вы вполне можете подсесть за столик, когда он попивает кофе или, если дело происходит после работы, что-нибудь покрепче, — такая обстановка особенно располагает к обсуждению необычных идей. Кроме того, когда вы легко можете встретиться с человеком, вам незачем вываливать ему все сразу во время первой беседы. И еще: говорить с равным по положению проще потому, что такой руководитель скорее оценит вашу идею. Главный офис RedTec Media находился не в Европе, и корпоративному руководству трудно было понять, что нужно европейским потребителям. В-третьих, чем ниже уровень, тем больше на нем менеджеров. То есть,

Создавать новое лучше, раньше времени не афишируя свое начинание.

если первый человек, к которому вы обратитесь, откажется вам помогать, у вас останется еще вполне широкий выбор. На высших ступенях иерархической лестницы, как правило, руководителей гораздо меньше, поэтому, получив отказ одного из них, вы уже вряд ли сможете обратиться к другому, не прибегая к дополнительным ухищрениям.

В поисках сторонников придерживайтесь нескольких правил.

Обращайтесь к людям, которых хорошо знаете. Имейте в виду: вы не идею свою пропагандируете, вы прежде всего заявляете о себе. Ищите людей, которые доверяют вам и по-человечески, и профессионально, которые симпатизируют вам, знают и ценят вашу работу.

Учитывайте интерес других. Выбирая союзников, продумайте, кто больше всего выиграет, если вашу идею все-таки удастся внедрить. Если, к примеру, в результате могут упасть продажи, то вряд ли вам стоит обращаться за поддержкой к вице-президенту по продажам.

Сначала просите совета. Помните, что вашим вероятным союзникам может не понравиться, если вы будете слишком давить на них и слишком назойливо просить помощи, зато наверняка они с радостью поделятся советами и собственными соображениями. Если вам удастся заинтересовать людей вашей идеей и если они примут участие в ее формулировании, они охотнее откликнутся и на просьбы о помощи.

Обдумывая очертания будущей pfizerWorks, Джордан Коен обратился к Дэвиду Крёттеру, руководителю, под началом которого когда-то работал. Раньше он просил Крёттера присоединиться к его маленькой сети неофициальных консультантов и с тех пор регулярно с ним созванивался, рассказывал новости, просил оценить их и поделиться соображениями. Крёттер понял, что у идеи pfizerWorks большое будущее, и начал активнее помогать Коену. В конце концов он согласился приютить проект в своем подразделении. Пополняя таким образом ряды своих сторонников, Коен обеспечил pfizerWorks надежную базу, а себе — начальника, который полностью поддерживал его идею.

Тайное тестирование: докажите, что у вас стоящая идея

Как правило, начинающие инноваторы упиваются собственными идеями — и считают, что их восторг должен разделять весь мир. Но на каждого такого энтузиаста найдется начальник, по собственному горькому опыту знающий, что почти все идеи не стоят выеденного яйца и что даже самые многообещающие, бывает, дают неубедительные результаты, а то и вовсе оканчиваются пшиком. Поэтому главное — неопровержимо доказать ценность идеи до того, как она будет вынесена на суд руководства. Сбор «улик» надо проводить незаметно, не привлекая ненужного внимания.

Показательна в этом отношении история Top Selection — первой ласточки MTV в сфере цифровых интерактивных телепрограмм. На заре интернет-революции руководство MTV осознало, что наравне с традиционными телепрограммами полноценным форматом вскоре станет создаваемый пользователями онлайн-контент. Наняли солидную консалтинговую фирму, не пожалели денег на новое направление... Но ничего не вышло.

Условия для появления того, что стало потом исключительно популярным, удостоенным наград телешоу, подготовили втайне от всех два человека — Эрик Керли, вице-президент, и Хенрик Верделин, тогда — помощник продюсера. «Однажды я задержался на работе и увидел этого парня, Хенрика Верделина. Он сидел за компьютером. Прежде я сталкивался с ним пару раз и знал, что он разбирается в компьютерах, — вспоминал Керли. — Мы разговорились, я сказал, что MTV хочет запустить такое шоу, чтобы на экране появлялся всевозможный интернет-контент: анимация, электронные письма, картинки, видеоклипы. А к следующему понедельнику Хенрик уже сделал демоверсию программы. Я сразу понял: это то, что нужно».

Керли и Верделин понимали, что Top Selection — программа новаторская не только в смысле контента. Чтобы ее выпускать, достаточно было двух человек и ноутбука, тогда как обычные студийные шоу MTV всегда делали съемочные группы из шести человек. Это обещало ощутимую экономию. Но Керли и Верделин молчали о своих поисках. Керли боялся, что, как только они кому-нибудь расскажут, их проект или зарубят, или отдадут консультантам. И они решили все делать вдвоем. Керли освободил Верделина от части обязанностей, передав их другому продюсеру, и выделил немного денег из операционного бюджета своего подразделения. Верделин завязал дружбу с ай-тишниками, стал оставаться с новыми знакомыми после работы, брал у них нужное ему оборудование. Керли на свои деньги купил видеокамеру. Часть аппаратуры он одолжил, сказав, что хочет освоить ее. Скоро в крохотной пустовавшей комнатке рядом с кабинетом Керли они создали небольшую пилотную студию.

Но студии было мало. Чтобы заинтересовать гендиректора программой Top Selection, Керли и Верделину надо было доказать жизнеспособность идеи, а для этого — вывести программу в прямой эфир. Они решили пренебречь официальными процедурами и показать шоу без согласований и разрешений. На самом деле все кажется опаснее, чем было на самом деле. В то время по каналу MTV глубокой ночью шла программа Alternative Nation, которую записывали заранее. Верделин уговорил одного из выпускающих, своего приятеля, поставить эксперимент: вместо

записанной Alternative Nation провести прямой эфир из их с Керли маленькой студии. Знаменитому ведущему MTV Трею Фарли посулили бутылку виски, и он согласился вести шоу. Риск был невелик: речь шла о часовой ночной передаче. Если бы что-нибудь пошло не так, можно было бы переключиться на запись. Новое шоу даже пустили под названием Alternative Nation — как новую часть знакомой программы.

Все прошло без сучка без задоринки: кроме приятеля Верделина никто ничего не знал. «Когда я попал к генеральному, я уже мог ему объяснить суть нашей идеи, — вспоминал Керли. — Я сказал, что мы осуществили ее технически, что мы уже выпустили передачу в эфир и что новый принцип позволяет существенно, до нескольких сотен процентов, сократить издержки». Программа Top Selection получила одобрение начальства, и Верделин назначили руководителем нового отдела развития цифровых медиа. Как считает Керли, если бы они проталкивали свою идею по официальным каналам, у них ничего бы не получилось. «Мы решили действовать втихаря, потому что, если бы мы потерпели фиаско, MTV этого бы и не заметила, — говорит он. — В других случаях, если бы риск был слишком велик или сам эксперимент обходился бы гораздо дороже, я бы не стал ничего не скрывать».

Джордан Коен тоже действовал скрытно, когда собирал первые аргументы в пользу pfizerWorks. Прежде всего он попросил у десятка коллег, с которыми был на дружеской ноге, разрешение пользоваться информацией об их должностных функциях и реальной работе в их аккаунтах на Outlook. Так он получил представление о том, на что люди тратят время и какую часть их работы можно отдать на сторону. Потом он провел последующий тест, причем не пытался сделать свою выборку более репрезентативной, а снова обратился к своим хорошим знакомым. Коен рассудил, что, если тест пройдет неудачно, большого вреда не будет: никто из этих людей не станет ругать его самого или его проект.

Тайные ресурсы: как добыть средства

Труднее всего, пожалуй, тайным инноваторам получить финансирование. Если денег в обрез или они распределяются раз в год, не так-то просто добиться, чтобы на ваш официальный проект

выделили средства из бюджета. А если вы никого не посвящаете в свою работу, то обеспечить ее ресурсами, казалось бы, и вовсе невозможно. Вот как можно решить эту проблему.

«С миру по нитке». В большинстве компаний есть проекты, на которые выделяют ресурсов больше, чем нужно. При поддержке сторонников из других подразделений можно, как правило, потихоньку «позаимствовать» некоторое количество свободных средств или человеко-часов. Если с ресурсами туго, можно пойти по отделам с протянутой рукой или попросить в долг. Деньги добыть трудно, но есть шанс, что вам разрешат поработать на простаивающем оборудовании или кто-нибудь уделит вам несколько часов своего времени. Обычно удается что-нибудь выкроить из операционного бюджета: эти деньги не так жестко контролируют, как бюджет конкретных проектов. Обычно менеджеры щедро закладывают туда несуществующие статьи расходов, чтобы уровень финансирования повышался или просто чтобы не считать копейки.

Внешние источники. Иногда найти деньги проще на стороне, чем финансировать новый проект из бюджета собственной компании. В 2009 году Грэггерс Уэдделл-Уэдделлсборг, брат Томаса, работал в датской компании TV2. Несколько сотрудников пришло к нему с идеей контента для мобильных телефонов. В то время надежной бизнес-модели для мобильного контента не существовало, и Уэдделл-Уэдделлсборг понял, что добиваться финансирования проекта силами организации — напрасный труд. Поэтому он отправил подчиненных искать деньги на стороне, велел упор сделать на компаниях, которым было бы выгодно, чтобы TV2 создала мобильный контент. Как оказалось, в этом были кровно заинтересованы датские операторы мобильной связи, поскольку большой объем видеоконтента сулил им больше доходов от трафика данных и рост продаж смартфонов. Телекоммуникационные компании согласились финансировать разработку контента — так началась деятельность TV2 на рынке мобильной связи. Практически не вложив собственных средств, компания стала первопроходцем и лидером рынка.

Бартер. Верделину удалось уговорить айтишников MTV поработать на программу Top Selection

бесплатно. Так получилось, что в кабинет, который ему достался, когда-то, когда его оборудовали для закрытого позже проекта, была проведена выделенная интернет-линия. Она еще действовала, и Верделин решил, что высокоскоростной интернет окажется отличной приманкой для айтишников. И он с дальним прицелом разрешил нескольким своим знакомым, включая начальника отдела технологии вещания, пользоваться выделенной линией; потом эти люди помогли ему тайком выпустить в эфир Top Selection.

Как бы вы ни добывали ресурсы, главное — не привлекать внимания к проекту. Не просите союзников делать то, что потребует одобрения вышестоящих — тех, кого вы хотели бы до поры до времени не посвящать в свои планы.

Тайный брендинг: придумайте себе «легенду»

Если начальник или кто-нибудь посторонний спросит у действующих втайне инноваторов, чем они занимаются в рабочее время, у них, как и у шпионов, на такой случай должны быть заготовлены убедительные ответы.

Иногда удается потихоньку прикрыть свое начинание официальным проектом. Создание биржи

Тайная деятельность требует точного анализа альтернатив и возможных последствий неудачи.

pfizerWorks постепенно стало отнимать у Джордана Коена все больше времени, и делать вид, что никакого проекта нет, стало уже невозможно. Во избежание расспросов Коен говорил, что работает в рамках проекта Adapting to Scale, или ATS. Целью этой общекорпоративной инициативы, возглавляемой гендиректором Pfizer, было — ради повышения доходов компании — упростить ее внутреннюю отчетность, стандартизировать процесс планирования на основе единой автоматизированной системы, ввести в практику современные методы работы, усовершенствовать систему закупок и учета складских запасов и т.д. Никто не знал точно, что относится к проекту ATS, а что нет (стратегия pfizerWorks и правда вписывалась в него), и Коен создал себе «легенду», которая

позволила ему заниматься онлайн-биржей, не вызывая лишних щекотливых вопросов.

Придумывая «легенду», тщательно подбирайте слова. Керли и Верделин из MTV договорились никогда не произносить слово «проект». «Если уж вы взялись за то, что у вас называют проектом, вы обязаны выстроить определенную структуру управления им, — объясняет Керли, — систему сдержек и противовесов, процедуры завершения тех или иных этапов работ. Мы хотели обойтись без всего этого, поэтому, если нам надо было что-нибудь от других отделов, мы говорили, что это для другой, официально утвержденной программы».

Придумывать новое втайне от других дано не каждому, и не каждый проект должен вызревать вдали от чужих любопытных глаз. Тайная деятельность требует точного анализа альтернатив и возможных последствий неудачи (см. врезку «Когда можно создавать инновации в скрытом режиме»). Предупреждаем особо: свой энтузиазм надо уравновешивать здоровой дозой практичности и благоразумия.

Корпоративные изобретатели, как и предприниматели, буквально теряют голову, замороженные собственными идеями. Это заставляет их сворачивать горы на своем пути, но может и ослепить. Когда вы делаете что-нибудь тайно, особенно сильно искушение рисковать все больше, полагая, что ваши противники — невежественные, трусливые скептики. Но отнюдь не все корпоративные преграды возводят на пути инноваторов закоснелые бюрократы, враги нового; порой система сдержек и противовесов более чем оправданна. Вспомним трейдера Жерома Кервьеля из инвестиционного банка Société Générale, который превысил свои полномочия и незаконно открыл позиции на индексы европейских бирж на общую сумму более

\$73 млрд. Или Ника Лисона, спровоцировавшего своими операциями с фьючерсными контрактами на японский биржевой индекс Nikkei крах банка Barrings, одного из старейших, который просуществовал 233 года. По слухам, оба трейдера начинали свою тайную деятельность с лучшими намерениями. Но в какой-то момент они зашли слишком далеко и навлекли большие неприятности и на себя, и на свои компании.

Чтобы избежать юридических или моральных проблем (и следить за тем, чтобы ваш проект развивался в интересах вашей компании), регулярно встречайтесь со своими советниками, постоянно держите их в курсе событий и просите их высказываться. Ваши неофициальные союзники из числа сотрудников организации — это не просто «тягачи», которые сдвинут вашу идею с места; это надежные, трезвомыслящие люди, которые помогут вам увидеть то, что вы делаете, не изнутри, а со стороны. Обращайтесь к ним почаще. С их легкой руки, при вашей энергии и изобретательности ваши революционные идеи могут перерасти в широкомасштабные корпоративные проекты.

***Пэдди Миллер (Paddy Miller)** — профессор бизнес-школы IESE. **Томас Уэдделл-Уэдделлсборг (Thomas Wedell-Wedellsborg)** — партнер консалтинговой фирмы Innovation Architects. Они — соавторы книги «Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life», на материале которой написана эта статья.*

Ускоряйтесь!

Компании, которые все время придумывают что-нибудь новое, лучше других умеют корректировать свой стратегический курс с учетом быстро изменяющейся обстановки — и выполнять свои финансовые планы.

Джон Коттер

Как в нынешних условиях, когда стабильности нет и в помине, когда одна за другой появляются инновационные технологии, перечеркивающие то, что было прежде, в жесткой конкурентной борьбе не сдать завоеванных позиций?

Руководителям компаний (а им сейчас вообще приходится несладко) труднее всего, пожалуй, находить ответы на подобные вопросы. Предприятия, руководителям которых это удавалось, строятся — после того, как бизнес выходит из возраста стартапа — с расчетом на максимальную эффективность. Но обычно им не хватает стратегической маневренности, то есть они не умеют быстро уворачиваться от опасностей и выявлять перспективные направления развития. Я могу привести вам в пример хоть сто компаний вроде Borders и RIM. Все они понимали, что, по-хорошему, им надо бы как следует пересмотреть свою стратегию, да все никак не могли собраться и в конце концов остались стоять на обочине, в то время как более проворные конкуренты отбирали у них рынок. Сценарий всякий раз один и тот же: столкнувшись с реальной угрозой или видя заманчивые перспективы для бизнеса, организация пытается наскоро произвести преобразования по уже

опробованному в прошлом плану, но ничего не получается. Старые методы планирования и реализации стратегии дают сбой.

Мир изменяется так быстро, что за ним не поспеть. О том, чтобы забежать вперед, нечего и мечтать. В то же время ставки — финансовые, социальные, экологические, политические — растут. Иерархическая структура и организационные процедуры, посредством которых мы десятилетиями управляли предприятиями, в таких условиях плохо держат на плаву. Эти пережитки прошлого могут даже помешать вам преуспевать на рынке, который развивается не последовательно, а резкими скачками и на котором инноваторам надо все время быть начеку. Компании не привыкли регулярно пересматривать стратегию. Но если не корректировать общий курс хотя бы раз в несколько лет и не производить соответствующие серьезные изменения, значит подвергать себя риску. А ведь нужно во что бы то ни стало опережать конкурентов и в то же время — выполнять очередной годовой план. Такой раздрай кого угодно сведет с ума — это вам подтвердит любой руководитель компании. Что же делать?

Для повседневного управления бизнесом традиционные иерархические структуры

и административные процедуры вполне еще годятся. Куда хуже они приспособлены к другому — к тому, чтобы выявлять первые признаки самых серьезных опасностей и отслеживать появление интересных коммерческих перспектив, разрабатывать программы стратегической значимости и быстро претворять их в жизнь.

Существующие структуры, процедуры и процессы, которые в совокупности и образуют операционную систему предприятия, нужно дополнить, чтобы можно было мгновенно реагировать на проблемы, возникающие из-за постоянного усложнения и изменения конъюнктуры. Необходима вторая операционная система, назначение которой — разрабатывать и воплощать стратегию; она должна основываться не на статичной иерархической, а на гибкой сетевой структуре и использовать совсем другие процедуры и процессы. Новая операционная система позволяет постоянно анализировать положение дел в бизнесе, отрасли и организации и реагировать живее, быстрее и гораздо более творчески, нежели существующая. Она не усложняет традиционную иерархию, а именно дополняет ее, помогая первой полнее выполнять свое назначение. Фактически она упрощает управление предприятием и ускоряет корректировку стратегии. Это не «или — или», это — «и... и». Я — за две согласно работающие системы.

Из чего «только сделана» вторая система, предназначенная для выстраивания стратегии? Из уже хорошо известных оргструктур, методик и идей. Скажем, многие стартапы работают скорее по сетевому, чем по иерархическому принципу: чтобы пользоваться моментом, им нужна маневренность и творческая раскрепощенность. Даже в матерых организациях нередко — под контролем иерархической системы — действуют неофициальные сообщества приверженцев перемен. То, о чем я говорю, во многом перекликается с самыми интересными находками теории управления последних двух десятилетий — и с призывом Майкла Портера к организациям чаще и последовательнее проводить ревизию корпоративной стратегии, и с выводами Клейтона Кристенсена, согласно которым традиционно выстроенные компании не поспевают за технологическим прогрессом нынешнего быстро изменяющегося мира, и с идеями вышедшей недавно книги нобелевского лауреата Дэниэла Канемана «Thinking, Fast and Slow», в которой мозг

описан как две скоординированные системы — более эмоциональная и более рациональная.

Когда-то, 15 лет назад, изучая удачные масштабные преобразования, я описал восьмиступенчатую модель управления ими. Этапы эти такие: убедить всю организацию в безотлагательности изменений; создать коалиционное руководство; разработать концепцию нового курса и обнародовать ее, чтобы сплотить ее сторонников; помочь организации действовать согласованно; быстро добиться первых успехов; развить наступление, не сбавляя темпа; встроить новое в корпоративную культуру. Эта схема вполне подходит и для второй операционной системы, хотя и с тремя важными оговорками.

Во-первых, восемь этапов преобразований обычно следуют друг за другом в строгой последовательности, когда надо быстро добиться неких конкретных изменений. В случае же второй операционной системы те же правила — я называю их факторами ускорения — действуют одновременно и постоянно. Во вторых, когда речь идет о восьмиступенчатой модели преобразования, работу возглавляет небольшая группа руководителей высшего звена, а когда о факторах ускорения, то из разных подразделений набирают постоянно действующую армию добровольцев. В третьих, восьмиступенчатая схема предназначена для организаций с традиционным иерархическим устройством, а новой операционной системе необходимы гибкость и скорость сетевой работы.

Долгое время компании могли всю энергию и все ресурсы тратить на что-нибудь одно — и делать это одно очень хорошо: например, два года заниматься большим ИТ-проектом и бесконечно доводить его до ума, а затем, после продолжительного перерыва, лет пять перевоспитывать сотрудников отдела НИОКР — прививать им вкус к риску. Они могли опробовать восьмиступенчатую схему, а потом забыть о ней — до тех пор, пока она не понадобится снова. Но в стремительно изменяющемся мире хороших результатов так не получить.

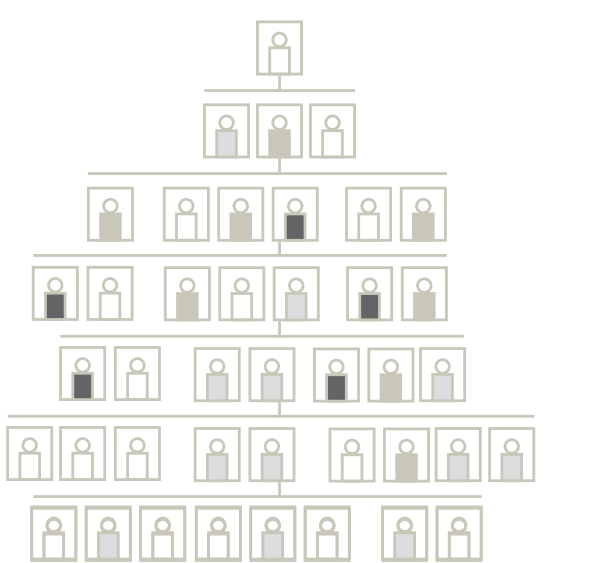
Сейчас нужно постоянно завоевывать себе конкурентное преимущество, но делать это не в ущерб рутинной работе. Конечно, степень нестабильности в разных отраслях разная, но наверняка нет такой компании, которая не боялась бы оказаться в изоляции, «обезгугленной», выпавшей из общей струи. А многие ли специально

Две структуры — одна организация

Традиционные иерархические структуры, процедуры и процессы, которые в совокупности образуют операционную систему предприятия, все еще годятся для повседневного управления бизнесом. Куда хуже они приспособлены к тому, чтобы выявлять первые признаки серьезных опасностей и появление интересных коммерческих перспектив, формулировать оригинальные программы стратегической значимости и быстро претворять

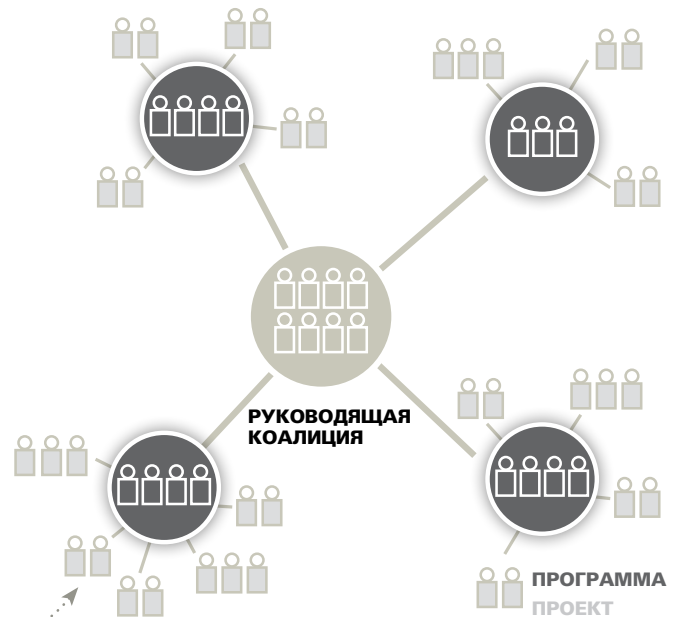
их в жизнь, приспосабливаясь к стремительным изменениям рынка. Самые маневренные, инновационные компании дополняют эту операционную систему еще одной, которая постоянно корректирует и реализовывает стратегию. Она основывается на подвижной сетевой структуре и своих собственных процессах и ее работу обеспечивают добровольцы из разных отделов компании.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА



СЕТЕВОЕ СООБЩЕСТВО,
СФОРМИРОВАННОЕ ДОБРОВОЛЬЦАМИ

СЕТЬ



делают что-нибудь для этого? Я считаю, что должно измениться само понятие «стратегия». Сейчас оно имеет самый широкий смысл: стратегией чаще всего называют спорадические размышления о том, каким бизнесом заняться и за счет чего в нем можно было бы преуспеть. Но ведь это мощнейшая сила, которая помогает постоянно открывать новые коммерческие перспективы, придумывать, как можно было бы выгодно воспользоваться ими и быстро реализовывать новые прибыльные проекты. На мой взгляд, эта сила подразумевает непрекращающийся процесс «поиска, осуществления, извлечения уроков и коррекции», а восемь факторов ускорения обеспечивают информационную обоснованность стратегии и ее воплощение в жизнь. Сообщество сторонников нового, умело пользуясь факторами ускорения, может стать своего рода идеологическим мотором непрерывного и комплексного

развития стратегии, которая набирает силу и становится все более маневренной, потому что никогда не останавливается. Это сообщество держит компанию, так сказать, в хорошей стратегической форме: чем больше внимания стратегии уделяет организация, тем увереннее она чувствует себя в сверхконкурентной среде. Когда сетевая и иерархическая структура действуют как двойная операционная система, организация богатеет, создает более качественные продукты и работать в ней становится все престижнее.

Минусы иерархической системы управления

В иерархических структурах есть своя польза. Они позволяют распределять работу по отделам, направлениям, регионам и т.д. — осмысленно, на основании проверенных временем принципов, четкой системы подчинения и разделения

обязанностей, чтобы каждый занимался тем, что умеет, и работал продуктивно и предсказуемо. Иерархические системы управляются посредством всем известных административных процедур — планирования, составления бюджета и должностных инструкций, найма и увольнения персонала, оценки результатов труда.

Мы научились совершенствовать качество работы иерархических предприятий. Мы смело беремся за новые задачи и придумываем, как лучше решать старые. Мы знаем, как выявлять новые проблемы, искать и анализировать данные, которые поступают с быстрорастущих рынков, составлять программы преобразований и пропагандировать их в коллективе. Мы научились управлять, создавая целевые группы и экспертные советы, которым поручаем выявлять системные проблемы, а также отделы по управлению проектами и преобразованиями, назначая кураторов проектов, объединяя системы оценки и стимулирования. Все это можно делать «без отрыва от производства», ведь такая методика управления преобразованиями вполне согласуется с иерархической структурой и основными

управленческими процедурами. И чем меньше у нас при этом бюрократии, чем меньше сомнительных правил и ступеней у служебной лестницы, чем больше свободы у людей, занимающих более низкие, по сравнению с нами, должности, тем лучше работают наши предприятия. Таким образом в эпоху перемен можно решать и тактические, и стратегические вопросы — но до поры до времени.

Для быстрой смены «экспозиции» старые методы не годятся. Даже если в компании бюрократизм сведен к минимуму, иерархическая структура и система управления будут согласно своей природе препятствовать всему новому и рискованному. Отчасти это проблема мировоззренческая: управленцы ни за что не станут рисковать и делать что-нибудь не опробованное без одобрения начальства. Отчасти — культурная: люди цепко держатся за свои привычки и боятся лишиться власти и положения — двух столпов любой иерархической конструкции. Отчасти же проблема в том, что иерархические системы с их уровнями, правилами и отлаженными процессами могут существовать лишь в условиях стабильности и по умолчанию

делать только то, что уже умеют делать (а если вы, желая выстроить матричную организацию, громоздите одну иерархическую структуру на другую, эти особенности проявляются еще ярче).

Методы реализации стратегии, естественные для иерархических структур, не годятся на случай быстрых преобразований. Обычно, проводя реформы, компании пользуются такими управленческими инструментами, как диагностическая оценка и анализ, технологии информирования персонала, тренинги. Они помогают, если речь идет об эпизодических проблемах, для которых достаточно более или менее однозначных решений вроде перехода на тщательно протестированную систему финансовой отчетности. Они хороши, когда вы точно знаете, что вам надо двигаться из пункта А в пункт В, что между ними не какое-нибудь космическое,

Факторы ускорения

Методы, которые помогут разрабатывающей стратегию сети полноценно функционировать



а вполне обозримое расстояние и что вы легко преодолеете сопротивление сотрудников. Методы управления изменениями дополняют известную нам систему. Они вполне подойдут, если работа в компании будет организована по проектному принципу. Их можно усовершенствовать, если вложить больше ресурсов, отладить прежние методы или выдвинуть в руководство более толковых людей, — но опять-таки лишь до определенного момента. А дальше, если организации, реализующей стратегическую инициативу, предстоит провести больше преобразований за более короткий срок, эти приемы приведут только к путанице, сопротивлению, равнодушию и высоким издержкам.

Дополнительные системы

Нарастающая сложность и быстрые изменения порождают проблемы, непосильные даже для усовершенствованной иерархической системы управ-

Когда сетевая и иерархическая структура действуют как двойная операционная система, организация богатеет.

ления. Зато их легко решит двойная операционная система — традиционная иерархическая структура, действующая синхронно со стратегической.

Двойная операционная система основана на пяти принципах.

- **Не просто горстка коллег, а множество сторонников преобразований.** Чтобы идти вперед быстрее и дальше, изменением стратегического курса нужно заинтересовать как можно больше людей, но так, чтобы это не било по карману. Значит, нужно рассчитывать прежде всего на добровольцев, а не на всех сотрудников: 10% руководителей и рядовых сотрудников будет вполне достаточно.

- **Не только «надо», но также «хочу» и «могу».** Если люди не хотят пропагандировать идею преобразований и не чувствуют, что им это позволено и этого от них ждут, то мобилизовать их, направить в нужное русло их энергию и интеллект не получится. Они должны работать исключительно от души и вместе с другими ради

общей цели — в этом суть всей добровольческой деятельности.

- **Не только ум, но ум и сердце.** Если взывать исключительно к логике, оперировать цифрами и иллюстрировать свои идеи примерами из бизнеса, никто не захочет после напряженного дня на основной работе трудиться на сеть добровольцев, — а именно это и предполагает двойная операционная система. Надо затронуть чувства людей. Надо вызвать у них искреннее желание изменить жизнь к лучшему и помочь организации стратегически грамотным способом вести ее в светлое будущее. Именно так вы придадите работе людей особый смысл и укажете им значимую цель.

- **Не просто управлять, а вести за собой.** Компании с иерархической оргструктурой, чтобы быть сильной, нужны компетентные управленцы. А сетевая работа по формулированию и корректировке стратегии заглохнет без ярких лидеров.

Она строится на других принципах, тут другие процессы, другой язык, другие цели. Тут не говорят об управлении проектами, анализе бюджета, строительстве служебной лестницы, зарплате и ответственности за выполнение

плана. Тут главное — общая концепция развития, широкие перспективы, способность маневрировать, осмысленная деятельность, которая приносит богатые плоды.

- **Две системы — одна организация.** Две системы — сетевая и иерархическая — должны стать единым целым, в котором постоянно идет круговорот информации и энергии. Это отчасти достигается благодаря тому, что добровольцы из сетевого сообщества одновременно работают и в иерархической структуре. Двойная операционная система — это не два самостоятельных, замкнутых мощных подразделения вроде прежнего научно-исследовательского центра Хегох PARC (который неиссякаемым потоком выдавал стратегические инновации) и самой Хегох (которая, в общем-то, игнорировала достижения PARC).

Основанная на этих принципах сеть становится в высшей степени гибкой и адаптивной; а факторы ускорения могут содействовать решению проблем, стимулировать сотрудничество

и творчество. И люди, работающие в сетевом обществе — добровольческая армия — будут действовать целенаправленно и заинтересованно. Сеть подобна Солнечной системе. В роли Солнца — руководство, в роли планет — стратегически значимые программы, а проекты, отпочковавшиеся от этих программ, — луны (или спутники). Это подвижная структура: при необходимости программы и проекты можно и соединять, и разделять. Типичная иерархическая структура обычно годами существует в неизменном виде, зато сеть легко трансформируется. Там, где нет бюрократических инстанций и административных запретов, где не придерживаются метода шести сигм, сетевая работа позволяет людям свободно самовыражаться, творить и изобретать — таких возможностей им не даст ни одна иерархическая система, пусть даже максимально демократичная. Если сеть охватывает сотрудников всех уровней, и рядовых, и высокопоставленных, то информация, которая обычно оседает в отдельных подразделениях или на определенных ступенях иерархии, начинает беспрепятственно распространяться по организации — все быстрее и быстрее.

Эта конструкция отличается от всех остальных современных иерархических структур в одном важном отношении. Все, за что обычно отвечают управленцы при проведении масштабных, стратегической значимости программ — определение направлений работы, создание групп экспертов, выявляющих системные проблемы, отделов, которые должны формулировать стратегию, и контроль за всей этой деятельностью, — передается сети. Не загроможденная всем этим иерархическая структура лучше и быстрее делает то, для чего предназначена: выполняет повседневную работу, осуществляет поэтапные изменения для дальнейшего повышения эффективности и реализует разные мелкие инициативы, благодаря которым компании проще вносить необходимые коррективы вроде планового обновления ИТ-инфраструктуры.

Формирующая стратегию сеть действует в одной связке и на равных правах с иерархической структурой. Это не целевая группа, которая подчиняется руководителю того или иного уровня. Ее работа согласована с работой иерархической системы главным образом благодаря людям, принадлежащим двум системам сразу. Тем не менее само существование сети зависит прежде всего от руководства:

дирекция или исполнительный комитет должны ее создать (подробнее об этом ниже), а потом открыто поддерживать и пропагандировать. Сеть — не пятое колесо в телеге. Она должна стать законной частью организации, иначе иерархическая система быстро уничтожит ее.

Факторы ускорения

Есть несколько правил, которые помогут разрабатывающей стратегию сети нормально функционировать.

1. Поставьте перед компанией цель освоить новое направление деятельности и объясните людям, что действовать надо безотлагательно. Нужно как можно чаще напоминать организации о необходимости постоянно корректировать стратегию с учетом основных открывающихся перспектив. Эта идея должна исходить от самых верхов, руководителям следует неустанно внушать подчиненным, что каждый день надо просыпаться с мыслью: что лично я могу сегодня сделать, чтобы мы все приблизились к цели.

Понимание того, что осваивать новое направление, стратегически выгодное и эмоционально заманчивое, нужно срочно, что времени на раскачку нет, — основа основ. Начиная 15 лет назад свое исследование, я понял, как важно вывести организацию из состояния самоуспокоенности. Впоследствии я сделал другое наблюдение: необходимо постоянно создавать ситуацию цейтнота. Это держит в тонусе добровольцев и в хорошей рабочей форме двойную операционную систему, заставляет управленцев внимательно следить за появляющимися возможностями для развития бизнеса и способствует разрастанию сетевого сообщества — к пользе всей организации. Если в воздухе не висит напряжение, если люди не чувствуют, что конкуренты уже наступают на пятки, то компании вряд ли удастся создать новый жизнеспособный бизнес.

Обычно, начиная работать у клиента, мы просили исполнительный комитет сформулировать, в чем заключается новое, стратегически важное направление деятельности. Это важно потому, что члены комитета в силу их служебного положения видят картину целиком и от них зависит судьба двойной структуры, тем более на первых порах, когда она еще очень уязвима, а сопротивление ей особенно велико.

2. Создайте руководящую коалицию и помогите ей работать. Основу сети, назначение которой — разрабатывать и воплощать стратегию, составляет руководящая коалиция, сформированная из добровольцев. Начиная проект у клиентов, мы предлагаем представителям сети заполнить заявку на членство в коалиции. Если в компании все более или менее хорошо осознают необходимость изменений, то на одно место в коалиции претендует до десяти человек.

В коалицию людей отбирают так, чтобы были представлены все подразделения, иерархические уровни и специальности, чтобы в ней работали те, кому доверяет начальство, и чтобы в ее составе было хотя бы несколько лучших руководителей высшего звена и менеджеров. В этом случае коалиция будет так собирать и анализировать информацию, как никогда не получится ни в одной обычной иерархически выстроенной компании.

Коалиция основана на принципе равенства; системы старшинства, которая тормозила бы обмен информацией, в ней нет.

Коалиция хорошо знает, что происходит в самой компании и в отрасли — и в частностях, и в целом, и потому может принимать компетентные решения о том, какие стратегические инициативы, касающиеся всего предприятия, нужны и как лучше всего их реализовывать. Поначалу члены коалиции могут чувствовать себя скованно из-за своего разного положения в компании, но, когда люди по ходу дела притираются друг другу, им начинает нравиться такой стиль работы.

3. Сформулируйте концепцию и программу преобразований, которые помогут компании преуспеть на новом направлении. Концепция — самый надежный ориентир для двойной операционной системы. Она объясняет, как компании развивать новое судьбоносное направление деятельности и какие конкурентные преимущества оно обеспечит. (Если интересные перспективы для вашего бизнеса не предвидятся, поскольку вы работаете в редких для нашего времени условиях стабильного равновесия на рынке, то вам такая система ни к чему, но смотрите в оба: эта благодать не будет длиться вечно.) Хорошая

концепция реалистична, и ее легко разьяснять людям: она рациональна, но захватывает их эмоционально. Благодаря ей руководящая коалиция знает, к чему стремиться, какие решения принимать по ходу дела, не обращаясь всякий раз за разрешением к корпоративному руководству.

В одной компании руководящая коалиция, формулируя концепцию развития, опиралась на идеи руководства, выводы консультантов и соображения коллег. В концепции говорилось о том, каких вершин через год мог бы добиться отдел продаж (у которого к моменту составления концепции дела обстояли неважно), если бы энергично включился в проекты нового направления. В концепции излагались практические задачи, но так, чтобы люди прочувствовали их всем сердцем. Ее составители использовали такие слова, как «испытывать гордость», «энтузиазм», «вызывать восхищение». В заключении концепции содержалось обещание более тесно сотрудничать с партнерами, удвоить темпы роста на рынках

Стратегия подразумевает непрерывающийся процесс «поиска, осуществления, извлечения уроков и коррекции».

развивающихся стран, постоянно разрабатывать инновации и вдвое быстрее принимать решения.

Затем руководящая коалиция определила пять стратегических программ, сочтя их самыми важными с точки зрения концепции и самыми интересными с точки зрения работы. Среди программ была, например, такая: «Новые принципы завоевания растущих рынков». Отталкиваясь от концепции и ориентируясь на программы, которые логически из нее вытекали, все члены сети стали предлагать идеи обновления стратегии. Это принесло замечательные плоды.

Как показал наш опыт, чтобы обе части двойной операционной системы работали сообща и согласованно, руководящая коалиция должна представить черновик концепции развития и намеченные программы на суд исполнительного комитета компании. Сильная коалиция воспримет замечания комитета как помощь, а не приказ, который нужно точно выполнить.

4. Ознакомьте коллектив с концепцией и стратегией, чтобы люди, вдохновившись, стали пополнять армию добровольцев. Если руководящей коалиции удастся изложить концепцию и стратегию так, чтобы она задевала за живое и хорошо запоминалась, то люди будут обсуждать ее без тех обычных ухмылок, которыми встречают послания корпоративного Олимпа. Когда информацию подают правильно и творчески, она распространяется с космической скоростью и организация проникается идеями концепции.

Те, кто видел, как терпят фиаско попытки мотивировать персонал, к предыдущему абзацу отнесутся скептически. Но если энтузиасты из руководящей коалиции найдут для коллег, уже осознающих необходимость преобразований, правильные слова, то армия добровольцев начнет быстро разрастаться. Я видел сам, как это бывает. Другое дело, когда людей заставляют работать в строгих рамках их служебных обязанностей, ограниченных согласно принципам иерархии: в таких условиях людям скучно, новым идеям не дают хода, а управленцы не эффективны. И потом, чтобы начала действовать сеть, много добровольцев не нужно: достаточно, как я уже говорил, 10% от общего количества сотрудников. В организации численностью 5 тысяч человек это 500 активистов.

5. Помогая сети устранять препятствия на пути к цели, быстрее реализуйте идеи концепции и набирайте темп на новом направлении. Допустим, клиент жалуется торговому агенту компании на бюрократические проволочки. Но агент не представляет себе, как помочь клиенту, и думать об этом ему некогда. Кто-то из сети, узнав о проблеме, говорит: «Я сам с таким сталкивался. Я соберу группу и возьмусь за дело». Этот человек пишет о проблеме, рассылает письмо коллегам по сети и сразу же получает пять откликов. Начинается работа: добровольцы выясняют, почему происходит сбой, понимают, как его устранить, предлагают решение, скажем более совершенную CRM-систему, которое должно облегчить жизнь отделу продаж, и рассказывают о нем ИТ-директору. Тот откликается и, возможно, предлагает финансирование и помощь.

Разработку и внедрение осуществляет сетевое сообщество, а узаконивается их деятельность

иерархией. И если добровольцы тесно сотрудничают с формальными структурами, то сотрудники штатных отделов будут очень заинтересованы в новой CRM-системе.

6. Отмечайте заметные краткосрочные успехи. Доверия к сети надолго не хватит, если не будет доказательств того, что ее решения и действия полезны компании. Скептики будут вставлять ей палки в колеса, пока не увидят своими глазами, что в двойной операционной системе действительно есть смысл. А поскольку терпение у людей не безгранично, первые успехи — очевидные, недвусмысленные и имеющие прямое отношение к концепции — нужно предъявить быстро. Признание успехов поддержит добровольцев и расширит их круг. Успех порождает успех.

Если довольно долго похвастаться нечем, это плохой знак: что-то идет не так. Преданная делу руководящая коалиция, у которой есть множество глаз и ушей, чтобы правильно оценить ситуацию, и нет корыстного интереса, может быстро скорректировать или свои решения, или методы своей работы.

7. Не останавливайтесь на достигнутом. Учитесь на ошибках. Не торопитесь трубить о победе. Завершив одну стратегическую программу, надо сразу же начинать новую, приспособившись к изменившемуся рынку и тем самым укрепляя свои позиции на нем. Стоит организации сбавить темп, как все громче начинают звучать голоса противников нового.

Вот почему, повторимся, так важна скорость. Люди не должны расслабляться. Когда речь идет о чем-то несрочном, решимость добровольцев ослабевает, им все труднее преодолевать искушение притормозить, а то и совсем остановиться. Они уходят с головой в свою основную, официальную работу, а вертикаль власти снова начинает править бал.

8. Закрепляйте изменения стратегии в культуре. Ни одну стратегическую программу, масштабную или мелкую, нельзя считать завершенной до тех пор, пока она не встроена в повседневную работу организации. Новое направление деятельности или новые методы должны стать неотъемлемой частью корпоративной культуры. И это произойдет, если программа приносит плоды и обещает организации стратегически более привлекательное будущее.

Армия добровольцев

Добровольцы — не приглашенные консультанты, не новички, не сотрудники, приказом начальства назначенные в целевую группу; они — люди, силами которых организация работает день за днем. Они хорошо знают компанию, у них налажены отношения с коллегами, им доверяют. Они понимают, как нужны преобразования, — они обычно первыми видят опасности и перспективы, — и рвутся их проводить.

Важно, чтобы в этой армии были люди энергичные и преданные делу. Это не наемники, выполняющие приказы правящей верхушки. Это — вожди, «первые скрипки» преобразований. Если иерархии для стабильного существования нужны управленцы, то сети необходимо, чтобы каждый в ней был активистом.

Те, кому не доводилось видеть двойную операционную систему в действии, опасаются (и это вполне понятно), что горстка добровольцев-эн-

благодаря второй операционной системе расцветают таланты наших сотрудников. Когда люди понимают, что многое им по силам, они начинают быстрее развиваться профессионально и на своих штатных должностях, а потому намного лучше делать основную работу».

Наращивание темпа

Последние три года я помогал создавать двойную операционную систему восьми организациям, частным и публичным, и со знанием дела могу сказать, какие трудности при этом возникают. Во-первых, нужно добиться, чтобы две системы работали как части единого механизма, а не независимо друг от друга. Для этого надо наладить постоянное тесное сотрудничество руководящей коалиции и исполнительного комитета. Вторая трудность — необходимость наращивать темп. Для этого нужно с самого начала рассказывать об успехах. Самая же, пожалуй, большая проблема —

заставить людей, привыкших к иерархии и постоянному контролю, поверить в саму идею двойной системы. И потому-то, повторюсь снова, так важно вызвать у организации ощущение неотложности, разумности и привлекательности перемен.

Создав такую атмосферу, сплотить руководящую коалицию и внедрить остальные правила ускорения уже будет куда проще.

Двойная операционная система не появляется на свет полностью оформившейся, и переход на нее не требует капремонта всей организации. Она развивается, постепенно наращивает темп и начинает жить собственной жизнью — в каждой компании разной. Иногда версия 1.0 сети разработчиков стратегии образуется в одной какой-нибудь части предприятия. А после того, как она становится движущей силой изменений, она охватывает всю организацию. Версия 1.0 может вообще иметь мало отношения к формулированию стратегии, зато играть решающую роль в ее внедрении. Поначалу может казаться, что проводится программа мотивирования сотрудников, которые в результате и правда начинают работать лучше за те же деньги. Но сеть развивается, и темп нарастает быстрее, чем вы думаете.

Компании, которые создают новую систему, добьются успехов — и быстрых, и долгосрочных.

тузиастов может создать проблем больше, чем решить, — например принять не самые взвешенные решения, которые будут мешать нормальной рутинной работе. Для таких-то случаев и предусмотрены факторы ускорения. Вторая система не только формирует армию добровольцев, но и управляет ею через официальные структуры и процедуры, создавая мощную, разумную и все более востребованную стратегическую силу.

Добровольцы в тех организациях, где им удалось доказать свою эффективность, по их словам, довольны жизнью, хотя работа их награждается чаще всего не деньгами. Мне говорили о самореализации — о работе на идею, в которую верят. О том, как сразу же расширяется круг знакомств. О том, как лучших замечают и продвигают на более высокие должности — в официальной иерархии. А начальники добровольцев с удовольствием отмечают их профессиональный рост. В июне 2012 года я получил по электронной почте письмо от клиента из Европы: «Просто удивительно, как

Итоги и прогноз

Поскольку двойная операционная система эволюционирует, она не подвергает организацию сильным потрясениям, как при внезапном кардинальном преобразовании. И не нужно создавать нечто необъятное, а потом жать на кнопку, чтобы оно заработало. Представьте себе: сначала появляется горстка единомышленников, они выполняют работу быстрее и дешевле любой официальной структуры, а потом это сообщество начинает разрастаться и становится все влиятельнее, как, собственно, и было задумано.

Двойная операционная система позволяет решать проблемы, о которых мы знаем давно. Лет 20 уже пишут о том, что темп деловой жизни ускоряется и организациям надо быстрее работать и быть маневреннее. Но кто справился с этой задачей? Если просто откорректировать привычные методы и усилить вертикаль власти, делу не поможешь. Это все равно что переделывать слона, чтобы он стал не только слоном, но еще и пантерой. Ничего не выйдет.

Уже 50 лет пишут о том, что надо высвободить таланты, силы и энергию людей и направлять их на решение важных проблем. Но многим ли это удалось, кроме стартапов? Единицам, ведь компании работают в рамках системы, по правилам которой люди должны помалкивать, выполнять приказы и делать одно и то же.

Четверть века все только и говорят о том, что компаниям нужно больше руководителей, потому что двух-трех на самом верху явно недостаточно. Но в обычных иерархических организациях мало должностей, на которых человек может получить опыт и знания, необходимые для того, чтобы стать хорошим руководителем. А то, что компании предлагают своим перспективным кадрам, например тренинги для будущих руководителей,

никуда не годится, потому что знание множества аспектов работы организации можно обрести только на рабочем месте, а не за партой.

Много лет все жалуются на консалтинг, потому что отчеты консультантов не помогают формулировать и реализовывать стратегии, которыегодились бы для работы на стремительно изменяющихся рынках. Отчет консультанта (в котором все от ума и ничего — от сердца, в котором объясняется, на каком поприще вы можете преуспеть через два года, пять лет или десять, который составлен умными чужаками и воспринят буквально — как руководство к действию — людьми, занимающими свои посты не по своей воле, потому, что их так назначили) практически не дает вам шансов на победу во все более нестабильном мире.

Сейчас мы страдаем от сбоев единственной операционной системы. Потом они нас могут и убить. XXI век всех заставит перейти к другой форме организации. В общих чертах описал ее в этой статье. Нам еще многому надо учиться. Но компании, которые уже создают новую систему, добьются успехов — и быстрых, и долгосрочных. В выигрыше окажутся и их акционеры, и потребители, и сами организации с их сотрудниками. А тот, кто тормозит, понесет ощутимые убытки, если вообще выживет.

Джон Коттер (John P. Kotter) — профессор, специалист по подготовке руководителей, заслуженный преподаватель Гарвардской школы бизнеса и автор 17 книг, в том числе «Leading Change», «The Heart of Change» (написана в соавторстве с Дэном Козном), «Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down» (в соавторстве с Лорном Уайтхедом); соучредитель Kotter International.

ОтвeтитЬ нa подрыв подрывом

Мало знать, что приближается опасность. Надо еще быть уверенным в том, что ее пронесет мимо.

Максвелл Вессел, Клейтон Кристенсен

Подрывные инновации словно снаряды сыплются на ваш бизнес. Мы уже лет 20 описываем один такой снаряд за другим. Каждый попал точно в цель и уничтожил ее: пиринговая сеть для обмена музыкальными файлами Napster, Amazon и Apple Store разорили Tower Records и Musicland; на смену мини-компьютерам и мейнфреймам пришли крохотные маломощные персональные компьютеры; цифровая фотография практически означала смертный приговор фото-плёнке.

И любому, кто хочет, чтобы его компания вышла целой и невредимой из подобных передраг, мы говорим одно и то же. Важно не упустить момент и самому — по примеру Procter & Gamble (Swiffer), Dow Corning (Xiameter) или Apple (iPod, iTunes, iPad, iPhone) — создать подрывную технологию, пока соперники, первыми обосновавшиеся на новых быстрорастущих рынках, не сняли с них все сливки. Наш мир становится все более изменчивым и все менее предсказуемым, а потому делать это уже не просто желательно, а жизненно необходимо. Хотя и не только это.

Подрывная инновация — не разовое явление: она должна набрать силу, а на это нужно время. Бывает, процесс завершается быстро и приводит к полному вытеснению прежних технологий, но чаще тянется медленно и потенциал инновации реализуется не до конца. Воздушный транспорт

существует уже больше ста лет, но до сих пор грузы перевозят по морям и океанам. Бюджетная авиалиния Southwest Airlines стала публичной сорок с лишним лет назад, но каждый день сотни тысяч пассажиров пользуются услугами «старых» операторов. После появления цифровой видеозаписи уже выросло новое поколение, а люди до сих пор ходят в кинотеатры и выручка от продажи билетов составляет немалую долю доходов киноиндустрии. Надо не только придумывать новое, но и учитывать возможности своего нынешнего бизнеса, который еще многие годы будет приносить прибыль.

Мы предлагаем системный принцип прогнозирования направления и темпов подрыва — он позволит вам подготовить адекватный стратегический ответ. Чтобы понять, как поведет себя «снаряд» — попадет ли прямо в вас, заденет по касательной или пролетит мимо, — вам нужно:

- определить сильные стороны бизнес-модели тех, кто угрожает вашему бизнесу;
- определить свои преимущества;
- понять, что в будущем могло бы помочь или помешать компаниям, применяющим подрывные технологии, лишить вас ваших преимуществ.

Чтобы вы яснее увидели сильные стороны конкурента, инновация которого опасна для вашего бизнеса, ознакомим вас с нашей идеей расширяемого ядра — элемента его модели, благодаря которому он, в поисках все новых и новых потребителей

продвигаясь в верхние сегменты рынка, добивается отличных финансовых результатов. Также мы расскажем о том, как, поняв, чего ждут потребители от вашей компании (и что компания, придумавшая подрывную инновацию, благодаря своему расширяемому ядру может делать для них лучше вас), вы лучше поймете свои сильные стороны. Затем мы поговорим о том, какие препятствия придется преодолеть «подрывнику», чтобы вывести вас из игры в будущем. Наш метод поможет вам обнаружить самые уязвимые для вражеских «снарядов» участки вашего бизнеса и, что не менее важно, те, которые можно защитить.

Источник преимущества

Что делает инновацию подрывной? В книге «The Innovator's Manifesto» (2011) наш коллега Майкл Рейнор предположил, что все дело в сильных сторонах технологии или бизнес-модели, которые можно масштабировать по мере того, как компания-революционер в поисках более требовательных покупателей продвигается в верхние слои рынка. Эти преимущества и составляют расширяемое ядро, и отличают подрыв от обычной ценовой конкуренции.

Чтобы было проще понять это важное отличие, приведем вслед за Рейнором пример ценовой кон-

Компания, поставляющая на рынок подрывные новинки, выясняет, работу какого типа выполняют люди и как ее можно сделать проще.

куренции в гостиничном бизнесе. Сутки в Holiday Inn стоят дешевле (здесь ниже и уровень комфорта), чем в соседнем отеле Four Seasons. Чтобы заманить к себе клиентов Four Seasons, сети Holiday Inn надо бы вложить немалые средства на развитие своего бизнеса, приобрести первоклассную недвижимость и дорогой обслуживающий персонал. Если бы Holiday Inn сделала это, то структура ее издержек стала бы такой же, как и у Four Seasons, а значит, ей пришлось бы брать со своих постояльцев такие же деньги.

Но когда речь идет о подрывной инновации, компания, стремящаяся в верхние слои рынка, может

не отказываться от своих сильных сторон. Скажем, PC стали подрывной инновацией, потому что, собирая их из стандартных деталей, производители добились огромного преимущества в стоимости. Поставщики компонентов постоянно повышали качество и снижали цены, благодаря чему производители PC сохранили (а то и увеличили) отрыв от конкурентов в цене, хотя мощность, объем памяти и функциональность их компьютеров постоянно возрастали. Компании, выпускавшие мини-компьютеры, добиться такого эффекта не могли — они обновляли свои уже существующие весьма дорогие системы.

Правда, не всегда плюсы расширяемого ядра бесспорны; нередко минусов столько, что они заслоняют их. Вспомним, что происходит сейчас в высшем образовании. Онлайн-вузы могут набирать и учить гораздо больше студентов, присуждать ученые степени большему числу своих выпускников, чем обычные, ведь технологии электронного обучения позволяют любому преподавателю нести знания такому количеству людей, какое и не снилось профессору, читающему лекции даже в самой большой университетской аудитории. Пока качество электронного образования оставляет желать лучшего, но в полном согласии с теорией подрыва представляющие его учебные заведения оттачивают

свои программы, не жертвуя низкой ценой и удобством, а значит, все больше студентов будет отдавать предпочтение им, а не традиционным вузам.

Но двум категориям студентов онлайн-университеты вряд ли подойдут.

К первой относятся те, для кого важно, чтобы в их резюме была запись об учебе в престижном вузе. Тут от интернет-университетов с их расширяемым ядром толку мало, поскольку они используют один и тот же материал для обучения все большего количества студентов и эту их отличительную особенность едва ли можно назвать признаком престижности.

Ко второй группе относятся студенты, которые ценят социальный аспект студенческих лет: возможность жить и взрослеть вне дома, тесное общение со сверстниками, членство в легендарных спортивных командах. Электронные вузы предлагают

не только онлайную, но и очную форму обучения, стремясь охватить максимально широкий круг студентов. Но очный вариант не позволяет таким учебным заведениям реализовать свое подрывное преимущество, поскольку с каждой дополнительной услугой структура их издержек приближается к структуре издержек обычных университетов. Наверное, благодаря новым партнерствам и техническим инновациям они найдут выход, но пока им это не удается.

Обнаружив расширяемое ядро подрывной компании, вы поймете, какого рода потребителей она может привлечь, а какого, что не менее важно, — нет. Сколько у вас потребителей обеих категорий? Ответ вы получите, если представите себе, что же, собственно, люди делают, приобретая ваши товары и услуги.

Когда преимущество имеет значение

Почему одни товары и услуги людям нужны, а другие — нет? Потому что людям надо решать конкретные задачи. Студент не пойдет покупать ведро, швабру и средство для мытья полов, просто чтобы иметь их в хозяйстве. Но вот по тем или иным обстоятельствам — должны, скажем, нагрязнать родители — нужно навести порядок в комнате, и тогда он ищет товар или услугу, которые помогут ему выполнить эту работу. Сами по себе ведро, швабра и мыло никакой ценности для него не представляют; они нужны, чтобы не ударить в грязь лицом перед родственниками.

Удачливые предприниматели рассуждают в терминах работы, которую они могут сделать для потребителей. Инноватор, видя замешательство нашего студента, понимает, что студенту незачем постоянно поддерживать чистоту в комнате, а значит, он не будет приобретать впрок приспособления для уборки. Наверняка он нечасто берется за веник и тряпку и не очень-то умеет с ними обращаться, а поэтому будет искать что-нибудь попроще. И убираться, скорее всего, будет перед самым приездом родителей (чтобы еще держалась видимость порядка), то есть работу ему надо сделать быстро. Другой студент, более предприимчивый, делает вывод и придумает, как в кампусе предоставлять услугу срочной уборки за полчаса до часа X. Компания, производящая товары массового спроса, может предусмотреть комплекты товаров для уборки и проследить,

чтобы они всегда были в университетских магазинах, в ближайших аптеках и т.д.

Компания, поставляющая на рынок подрывные новинки, выясняет, работу какого типа выполняют люди и как ее можно сделать проще, удобнее или дешевле. Так она начинает понимать, как усовершенствовать свою продукцию, чтобы заинтересовать побольше покупателей. Если вы догадаетесь, насколько хорошо — или плохо — конкурент будет делать то, что делаете сейчас вы, и удастся ли ему вообще выйти на ваш рынок, вы обнаружите самые уязвимые точки своего бизнеса — и самые свои сильные стороны. Если предприятие, обладающее подрывной инновацией и готовое выполнять для покупателя ту же работу, что и вы, предлагает ему нечто явно лучшее, подрыв будет быстрым и полным (как в случае онлайн-музыки и записей на CD). Если же преимущества будут сомнительны, а недостатки очевидны, — то медленным и частичным. Простой пример: грузовые суда до сих пор в чести, потому что все еще лучше самолетов перевозят тяжелые грузы. И выручка от продажи билетов по-прежнему составляет значительную часть доходов киноиндустрии, поскольку большие группы людей (подростки, влюбленные пары) ходят в кино, чтобы не сидеть дома. А престижные университеты, по мнению честолюбивых выпускников школ, престижнее интернет-вузов.

Условия устойчивости преимущества

Может ли так получиться, что морские перевозки канут в Лету или элитное образование утратит свою ценность? Чтобы выяснить это, подумайте, при каких условиях ваши нынешние преимущества заметно потускнеют. Мы предлагаем системный подход к решению этой задачи — нужно оценить пять видов препятствий, мешающих созданию подрывной инновации, — от самого простого до самого непреступного:

- 1) инерция (люди привыкли к тому, что есть);
- 2) техническая сторона внедрения (это препятствие можно взять с помощью существующей технологии);
- 3) экосистема (чтобы устранить это препятствие, нужно изменить деловую среду);
- 4) новые технологии (тех, которые могли бы изменить конкурентную среду, пока еще нет);
- 5) бизнес-модель (структура издержек подрывной компании станет такой же, как у вас).

Чем труднее убрать препятствия или чем больше их стоит перед новаторами, тем скорее потребители останутся с компаниями-старожилами. Контейнеры для морских грузоперевозок сделаны так, чтобы с причала их легко мог забрать погрузчик. Отрасли морских грузовых перевозок выгоден эко-системный барьер, но авиакомпании могли бы преодолеть его, разработав собственную комплексную систему. Препятствие, возводимое новыми технологиями, конечно, гораздо страшнее: попробуйте изобрести дешевое возобновляемое реактивное топливо, используя которое авиакомпании в разы снизят стоимость воздушных грузоперевозок.

Вроде бы, все это очевидно и так, но руководители наши обучены думать не о том, что нужно для потребителей, а совсем о другом — о высокой прибыли и доходах. Если инноваторы приносят компании убытки, их деятельность воспринимают как угрозу благополучию предприятия. Если нет, их, как правило, вообще игнорируют. А переоценить

Подрывная инновация — не разовое явление: она должна набрать силу, а на это нужно время.

угрозу так же опасно — и дорого, — как и недооценить. Менеджеры пытаются удержать потребителей (хотя те вряд ли уйдут от них при появлении подрывного продукта), делая то же самое, что делали бы, борясь со своими традиционными соперниками: снижая цены или выпуская продукцию примерно с теми же, что и у конкурентов, свойствами. Действуя так, компания и не учитывает преимуществ «подрывника», забывает о своих сильных сторонах, которые вполне могла бы защитить.

Многие наверняка понимают, почему морские суда до сих пор перевозят грузы и почему люди по-прежнему ходят в кинотеатры. Но объяснить это проще задним числом, чем в момент появления подрывной инновации. В 1980-х годах киностудии очень противились распространению домашнего видео. Сейчас они яростно борются за то, чтобы ограничить возможность скачивать фильмы в интернете, хотя технология потокового видео — а это явный шаг вперед по сравнению с DVD-технологией (и угроза ей) — все же не отменяет кинотеатров.

Подрыв сетей продовольственных магазинов

За последние 15 лет онлайн-торговля уничтожила обычные розничные сети. Прежде всего такие компании, как Tower Records и Hollywood Video, после чего был нанесен тяжелый удар по сетям, специализирующимся на товарах класса люкс вроде Neiman Marcus и Saks Fifth Avenue. И по-прежнему розничная торговля остается очагом инноваций.

Продовольственные магазины пока еще держат оборону. В США на долю онлайн-ритейлеров — Peapod, NetGrocer, FreshDirect — приходится всего 1% покупок. Но электронные продавцы хотели бы проникнуть в верхние слои рынка, а значит, они проявят изобретательность и наверняка добьются своего. Как учит нас теория подрыва, в погоне за новыми потребителями и более высокой прибылью эти новые участники рынка будут сокращать время доставки, расширять ассортимент и создавать продукцию с новыми качествами, о которых мы пока

даже не догадываемся. С каждым днем на Amazon можно купить все больше продуктов, и компания экспериментирует со скидками. А Walmart построила в городах удобные центры доставки заказанных по интернету товаров.

Руководителям Kroger, Safeway, Whole Foods и подобных компаний предстоит ответить на два вопроса: уничтожит ли онлайн-торговля продуктами питания окончательно традиционные продуктовые магазины и какую роль на продовольственном рынке будут играть обычные сети?

Расширяемое ядро онлайн-овых продовольственных магазинов

Интуитивно мы все более или менее представляем себе плюсы онлайн-розничной торговли. Но если нужно составить прогноз масштаба и последствия подрывных инноваций, одних догадок недостаточно. Когда Amazon только-только распахнула свои виртуальные двери, люди обращали внимание лишь на самое очевидное преимущество: большие скидки, которые компания могла предоставлять им, поскольку ей не надо было тратиться на содержание розничных магазинов. Тщательный анализ ее бизнес-модели выявил еще более сильный плюс: потребители отдавали Amazon свои деньги до того, как она расплачивалась с поставщиками за их товары (это было так выгодно, что

на первых порах во многом помогло Amazon финансировать свое развитие). В принципе, не важно, что продавать через интернет — книги или кукурузные хлопья. Онлайн-торговцы продовольствием могут сокращать свои материальные запасы, концентрируя складские помещения в одном месте, и платить поставщикам меньше, чем обычные магазины, закупая их продукты в большем количестве. Им не надо платить зарплату продавцам. И иногда, грамотно размещая складские помещения, они могут избежать налогов с продаж.

С другой стороны, в отличие от обычных сетей, интернет-магазинам надо доставлять продукты клиентам. А еще — выстраивать сложные логистические цепочки и координировать отправку составляющих продуктового заказа, тогда как в супермаркетах люди попросту сваливают покупки в тележку и катят ее к выходу. Из-за отсутствия продавцов онлайн-продовольственные магазины не могут предоставлять потребителям весь спектр услуг. Что до потребителей, то за возможность делать покупки не выходя из дома они жертвуют невозможностью непосредственно «потрогать» товар.

На какие из перечисленных преимуществ и недостатков стоит обратить особое внимание руководителям Kroger и Whole Foods? Чтобы ответить на этот вопрос, им придется выяснить, что, собственно, делают в их магазинах покупатели.

Какую работу выполняют продовольственные магазины

Мы считаем, что определять, какую работу компания делает для своих клиентов, надо комплексно: с помощью масштабных опросов, интервью, фокус-групп и личных наблюдений. Проведите день в магазине Kroger, и вы наверняка выявите некоторые закономерности. Утром и до полудня покупатели подолгу ходят по торговому залу, между всеми его стеллажами, и нагружают большие тележки. Иногда кто-нибудь забегают за одной-двумя покупками и быстро расплачиваются в экспресс-кассе. В середине дня кто-нибудь еще наполняет тележки продуктами длительного хранения, но больше тех, кто покупает свежие овощи, мясо и время от времени — выпечку.

Если вы записывали свои наблюдения и расспрашивали людей о том, зачем они пришли в магазин (и какие еще варианты у них есть), то в конце дня, вероятно, сможете назвать хотя бы некоторые

виды работ, для которых покупатели «нанимают» Kroger. Люди, доверху наполнявшие тележки, закупили продукты на неделю. Забегавшим в магазин на минуту надо было срочно купить то, что они забыли купить раньше, либо то, что есть только в этом магазине. Покупатели, появившиеся в обеденный перерыв, приходили за продуктами для ужина. Это далеко не полный перечень, но три перечисленные «работы» имеют большое значение для покупателей, и на их примере вполне можно представить себе, с какой скоростью интернет-торговцы будут вытеснять традиционные продовольственные магазины и что в это время будет происходить в отрасли.

Возможно, вы считаете, что подобного рода анализ — нечто само собой разумеющееся, но его проводят гораздо реже, чем надо бы. Методы сбора данных и анализа совершенствуются, так что теперь можно получить еще более полное представление о покупателях, о том, что они приобретают и как часто, кто находится рядом с ними, когда они делают покупки. Обычно консалтинговые фирмы и собственные стратеги организаций анализируют горы подобных данных, производят расчеты и делят людей на сегменты, например на «постоянных покупателей», «молодых родителей» и «ищущих скидки». Казалось бы, все делается ради того, чтобы выявить намерения потребителей, но, по сути, итогом этой работы оказывается просто описание типов людей, которое мало что говорит об их вероятных действиях в конкретных обстоятельствах. Допустим, на заре электронной торговли мы бы знали, что основную часть постоянных покупателей Kroger составляют молодые мамы. Но мы не знали бы, что они на самом деле делают, приходя в магазин. Одна и та же женщина сегодня методично обойдет весь торговый зал, запасая продукты на неделю, а завтра примчится за чем-нибудь одним, что она забыла купить накануне. И она же чуть не каждый день в половине шестого вечера приходит за продуктами для ужина. А может быть и иначе. Пока мы не понимаем, ради выполнения какой работы она каждый раз навевается к нам, какие инновации понравятся ей, когда она в очередной раз окажется там.

Если вы знаете, для чего вас обычно «нанимают» потребители, вам гораздо проще оценить, насколько значимы для вашего предприятия плюсы и минусы расширяемого ядра подрывной компании.

Рассмотрим такую «работу», как обеспечение покупателя товарами, которые могут понадобиться ему срочно. Представьте себе, что сейчас вечер, около девяти, и вы вдруг вспоминаете, что в доме кончилась зубная паста. Вы мчитесь в магазин; вы не думаете о том, как удобно покупать по интернету, о широте ассортимента онлайн-магазинов, о низких ценах, возможных благодаря эффекту масштаба. Вы хотите одного: быстро получить пасту. Решая, куда пойти, вы ловите себя на том, что сравниваете только обычные магазины, прикидываете, какой из них ближе и где наверняка есть ваша любимая зубная паста.

В этой ситуации преимущества онлайн-торговли для вас попросту не имеют значения. Рассмотрев вариант с покупкой продуктов для ужина, вы делаете тот же вывод относительно сравнительных преимуществ традиционных и онлайн-магазинов. Судя по опросам покупателей, выбирающих ингредиенты для приготовления ужина, они обычно останавливаются на тех или иных продуктах, уже оказавшись в магазине. Многие именно так, на глаз, день за днем составляют меню для вечерней трапезы. Для них важно приобретать все самое свежее. Каждый помидор, каждый кусок мяса, каждая кисть винограда не похожи на остальные, поэтому люди хотят тщательно осматривать то, что предполагают купить. Хотя в FreshDirect и Peapod гарантируют свежесть продуктов, потребителям спокойнее убедиться в этом лично. Лишь очень заманчивые скидки могут сбить их с этого пути. Если ничего такого интернет-магазины не сулят, то покупатели, чтобы выполнить нужную им «работу», идут в супермаркеты, на сельскохозяйственных рынках и в магазины шаговой доступности. Удобств онлайн-торговли им недостаточно.

Итак, вполне можно представить себе, с какими трудностями столкнется создающая подрывные инновации компания при выполнении такой «работы», как срочные покупки и приобретение ингредиентов для приготовления ужина. Нетрудно увидеть, что и онлайн-ритейлеры легко смогут решить задачу приобретения продуктов на неделю. Люди, запасующие продукты длительного хранения вроде консервов, кофе, муки и томатного соуса, знают, что им нужно, — и обычно такие продукты не требуются срочно. Очень многие наведываются в магазины BJ или Costco, только когда запасы подходят к концу. В принципе, все это можно купить

на Amazon и подождать несколько дней, пока их доставят. Судя по нашему анализу, эту «работу» в первую очередь могут взять на себя онлайн-поставщики продовольствия. Diapers.com и Soap.com уже с успехом торгуют товарами длительного хранения, которые всегда продавались в обычных магазинах, и это — только начало.

Что препятствует подрыву

Итак, подрывные технологии уже маячат на горизонте, но как понять, близко они или далеко? Если мы вспомним о пяти препятствиях (инерция, техническая сторона внедрения инноваций, экосистема, новые технологии и бизнес-модель), то увидим следующее: чтобы потребители могли покупать в интернете срочно понадобившиеся продукты, онлайн-продовольственным магазинам придется потратить большие деньги на расширение своей инфраструктуры. Нужно будет либо строить собственные «физические» магазины и переходить на структуру издержек традиционных конкурентов, либо отправлять бог знает откуда машины с заказами, пренебрегая соображениями оптимальной нагрузки. Так что «работа» этого типа сулит подрывникам мощное «бизнес-модельное» препятствие. Какой бы из двух вариантов они ни выбрали, они лишались бы своего преимущества, значит, этот недостаток — из разряда весомых и труднопреодолимых.

Ясно, что компания из стана революционеров бизнеса, которая хочет помогать потребителям запасать основные продукты продовольствия, не сталкивается с препятствиями, порожденными инерцией людей, бизнес-моделью или новыми технологиями, и не встречает особых трудностей технического внедрения. Можно, впрочем, возразить, что если все равно каждый день ходить в магазин за продуктами для ужина или за какими-нибудь срочными покупками, то уже нет смысла заказывать в интернете продукты длительного хранения. Это так, но только если у вас под боком есть продовольственный магазин. А что, если появится еще больше сельскохозяйственных рынков или если традиционный конкурент решит понастроить в городах небольших магазинчиков, где будет меньше основных продуктов длительного хранения и больше — скоропортящихся? Тогда бакалею разумнее будет закупать отдельно. Нетрудно предвидеть, что погоня предпринимателей за прибылью

естественно приведет к изменению экосистемы, а значит, можно прогнозировать, что подрыв произойдет, и скорее рано, чем поздно.

Дальнейшие действия

В таком деле, как доставка продуктов, о которых мы заранее знаем, что они нам понадобятся, онлайн-вые продовольственные магазины представляют для «физических» большую опасность. Покупатели, нанимающие на эту «работу» обычные магазины, уже ценят широкий выбор и более низкие цены интернет-торговцев. Со временем, привыкнув к покупкам в интернете, они наверняка оценят также бесплатную доставку и возможность, отказавшись от поездок в магазин, экономить бензин. И по мере пополнения лагеря сторонников электронной торговли обычным продовольственным магазинам все труднее будет конкурировать с виртуальными. Да, можно объявлять скидки, добиваться исключительного права продажи тех или иных товаров, строить более крупные магазины в более удобных местах, разрабатывать новые программы для постоянных клиентов или совершенствовать старые, чтобы, обещая экономию на бензине, удерживать покупателей, запасаящих продукты на неделю. Но в конечном счете все эти усилия окажутся тщетными. Когда онлайн-компании вырастут и окрепнут, они предложат более заманчивые программы скидок, придумают программы для своих постоянных покупателей, будут добиваться тех же исключительных прав продажи. Разумные «физические» торговцы не станут бороться с ними лоб в лоб. Вместо этого они будут разрабатывать инновации, чтобы защитить от интернет-конкурентов свои виды работ — обслуживание посетителей, делающих срочные покупки и выбирающих продукты для ужина.

Чтобы высоко держать планку, обычным продовольственным магазинам надо понять, как, например, за счет более низких цен и лучшего качества (особенно скоропортящихся продуктов) оттеснить на второй план круглосуточные магазины шаговой доступности и рынки, предложив, допустим, более широкий ассортимент или разрешив фермерам продавать свои овощи и фрукты в их торговых залах. Им надо хорошенько подумать, скажем, о том, что планировка магазина может помочь или, наоборот, помешать покупателю выбрать продукты для ужина. Им стоило бы взять пример с британской

сети Marks & Spencer и продавать дорогие полуфабрикаты, чтобы вернуть себе часть валовой прибыли, которую они теряют из-за уменьшения продаж продуктов длительного хранения. Или даже завести свои отделы в других удобно расположенных магазинах. Если бы у Trader Joe's появился фирменный отсек в CVS, обе сети стали бы лучше обслуживать покупателей. Надо понимать, где у вас есть шансы на успех, а где — нет; только так можно принимать важные решения о размещении ресурсов — не ради краткосрочной прибыли, явления разового, а с реалистической целью достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

Для ваших местных Kroger, Whole Foods и Safeway уже заготовлены «снаряды» подрывных инноваций. Молодые и удачливые интернет-фирмы уже нацелились на высокоприбыльные продукты, которыми сейчас забиты супермаркеты, и руководителям традиционных сетей следует ждать обострения конкурентной борьбы. Они будут правы, если смирятся с тем, что когда-нибудь немалую часть выручки от этих товаров придется навсегда уступить онлайн-соперникам.

Признать существование новой конкурентной парадигмы всегда непросто. Это нередко вынуждает нас смириться с неизбежной потерей бизнеса, заставляет нас придумывать решения, которые уничтожат наш теперешний бизнес. Если нам не удастся приспособиться к этой новой реальности, ничего хорошего не получается.

Но ничего хорошего не будет, и если мы раньше времени убедим себя в исключительном превосходстве подрывных инноваций конкурента. Прежде чем ввязываться в безрассудную ценовую борьбу или зря тратить силы и ресурсы на бесплодные попытки выиграть проигранные дела, руководители обязаны (ибо отвечают перед своими акционерами, сотрудниками и потребителями) критически оценить ситуацию в целом и найти целостный ответ: на подрыв ответить подрывом, но также вести свои традиционные предприятия в светлое, насколько это возможно, будущее.

Максвелл Вессел (Maxwell Wessel) — сотрудник *Forum for Growth and Innovation*, старший научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса. **Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — профессор Гарвардской школы бизнеса, преподаватель теории управления бизнесом.

С кем дружить реформатору

Джулия Баттилана, Тициана Касциаро

Почему некоторым руководителям удаются серьезные реформы? Потому, что они умеют выстраивать отношения с коллегами.

Реформы даются тяжело, особенно большим организациям. Как показывают исследования, люди инстинктивно сопротивляются новому, ведь при реформах рушатся привычные структуры власти и заведенный порядок вещей. И все же некоторые руководители добиваются успехов, и даже весьма впечатляющих, в преобразовании своих компаний. Как они ухитряются делать то, что большинству не удастся? Сейчас каждая вторая организация что-нибудь да реформирует — кто структуру бизнеса, кто стратегию. Поэтому хотелось бы понять секреты удачливых преобразователей. Чтобы выведать их, мы обратили внимание на организации, которые, казалось, невозможно было изменить из-за их внушительного масштаба, невероятной сложности и железобетонных традиций.

Более яркого примера, чем Британская государственная служба здравоохранения (NHS), не найти. Это громадная организация с сотнями учреждений, больниц, подразделений и давно укоренившимися бюрократическими, иерархическими системами, в которой работает более миллиона человек. Тем не менее NHS много раз пыталась повышать качество, разнообразие и эффективность своих услуг. Последний «заход» породил множество программ. За их внедрением на каждом участке отвечал менеджер — медик по образованию (с дипломом врача или медсестры). Целый год с самого начала каждой из 68 программ мы следили за их судьбой и поняли, что определяло их успех или неудачу. Если коротко, то решающее значение имели взаимоотношения инициаторов преобразований с коллегами.

В частности, вот что мы выяснили.

1. Лучших результатов добивались реформаторы, которые независимо от их официального статуса обладали обширными неформальными связями в организации и занимали в этой сети центральное место.

2. Людям, которые связывали между собой отдельных сотрудников или их разобщенные группы, лучше удавались принципиальные реформы, а тем, которые находились в центре сплоченного круга, — улучшающие обновления.

3. Всегда помогали делу хорошие отношения с колеблющимися — с теми, кто не «за» и не «против» преобразований. А тесные связи с убежденными противниками перемен — палка о двух концах: проще проталкивать идеи мелких новшеств, но труднее осуществлять глубокие реформы.

Наши наблюдения подтверждались в разных организациях и отраслях: в юридических и консалтинговых фирмах, в производственных и софтверных компаниях. Эти три «секрета» полезно знать каждому руководителю, независимо от его уровня, если он планирует что-либо изменить у себя в компании или отделе.

Без сети ничего не получится

Официальные полномочия, безусловно, наделяют человека влиянием. Исследования наших предшественников показали, как трудно людям из «низов» организации пробивать новое. Но сейчас и теории, и практики признают значимость неформального влияния, которым человек пользуется

благодаря широким связям в коллективе. На рисунке (слева внизу) представлены два типа отношений между сотрудниками подразделения крупной компании. В любой группе сосуществуют официальная структура и неофициальные отношения, и оба фактора сказываются на том, как люди работают. Но если говорить об инициаторах перемен, то центральное положение в сетях оказывается залогом успеха независимо от того, кто вы — руководитель среднего звена или большой начальник.

Вот история Джона, реформатора из NHS. Он хотел, чтобы больницы NHS перешли на новый принцип предоперационной подготовки, за которую отвечали бы медсестры. У врачей, которые раньше делали все сами, высвободилось бы время,

Для успеха реформы очень важно найти пользующихся авторитетом людей.

также уменьшилось бы количество отмененных операций (и сократились бы издержки), повысилась бы качество лечения. Джон был старшим врачом, то есть занимал высокое положение в служебной иерархии, но он не проработал в больнице еще и года и не успел обзавестись знакомствами. Он начал было излагать свою идею врачам и медсестрам, однако коллеги явно были настроены против. Джон уже готов был сдать, но ему на помощь пришла Кэрол, медсестра, которая пользовалась у коллег авторитетом. По сравнению с Джоном она была мелкой сошкой, но сотрудники часто советовались ей по поводу происходящего в больнице. Многих из тех, чья поддержка очень пригодилась бы Джону, она хорошо знала — и в конце концов склонила на его сторону.

Еще один пример — Густав, партнер юридической фирмы, и его единомышленница Пенни. Густав предлагал создать систему передачи файлов, чтобы и во время отсутствия юристов клиенты получали все нужные им документы. Но, несмотря на свое высокое положение, он не мог сдвинуть дело с мертвой точки: большинство было против его идеи, так как новая система предполагала особо тщательную координацию работы, а брать на себя лишнюю нагрузку никому не хотелось. Все изменилось, когда к проекту подключилась Пенни.

Коллеги ценили ее мнение, ее все знали, она была человеком, который связывал между собой сотрудников фирмы, то есть ключевой фигурой в неформальной сети организации. Пенни быстро убедила народ в плюсах новой системы. К каждому, кого коснулось бы новшество, она обращалась лично, объясняя, что даст система фирме в целом и ее собеседнику в частности. Поскольку Пенни любили и ей доверяли, к ней прислушались.

То, что люди вроде Кэрол и Пенни успешно проводят в жизнь преобразования, не удивительно. Мы знаем, какой силой обладают неформальные отношения: они дают доступ к информации, профессиональным знаниям, открывают перспективы, обеспечивают нужную поддержку, а вместе

с этим — и возможность спланировать окружающих вокруг каких-либо идей. Во время своего исследования мы поразились тому, как мало значило официальное положение человека по сравнению с неофициальным авторитетом и разветвленными человеческими отношениями. Если гово-

рить о руководителях среднего и высшего звена, то одному из них должность не гарантировала, что подчиненные положительно воспримут их преобразовательные начинания. Мы не считаем, что иерархия — пустой звук: в большинстве организаций она важна. Но люди, если они хотят возглавить реформы и вести за собой других, должны обладать обширными связями в своей организации, то есть находиться в центре ее неформальной сети.

Тип сети имеет значение

Итак, важно положение человека в сети. Но не менее важен и ее тип. Если люди, с которыми вы общаетесь, поддерживают отношения и между собой, то такую сеть мы называем спланированной. Ее главный плюс в том, что те, кого она объединяет, доверяют и помогают друг другу. Информация и идеи широко расходятся и обсуждаются, а значит, члены сети быстрее вырабатывают единое мнение — поэтому координировать такую группу проще. И больше вероятности, что слова не будут расходиться с делом, поскольку каждый знает, что отступление будет замечено. А в сети посреднической все наоборот: вы поддерживаете отношения с людьми, не связанными между собой. В этом тоже есть свои плюсы: вместо того чтобы выслушивать снова и снова одно и то же, вы получаете новую информацию и видите

новый взгляд на вещи. Вы сами решаете, когда, что и как сообщать. И, поскольку люди из вашей сети едва ли пересекутся друг с другом, вы можете преподносить информацию с поправкой на адресата.

Какой тип сети лучше с точки зрения реформ? Как говорят в таких случаях ученые, смотря по обстоятельствам. Все зависит от того, насколько новые порядки и методы работы отличаются от принятых и как сильно организация сопротивляется новшествам. Скажем, в NHS попытались часть работы по выписке больных переложить с врачей на медицинских сестер. Это — принципиальное изменение: оно нарушает давно сложившееся разделение обязанностей, при котором все решения принимают врачи. Для юристов таким изменением может быть замена почасовой оплаты иным способом расчета гонорара. В науке — отмена фиксированного срока пребывания в должности. Подобные преобразования требуют пересмотра, казалось бы, незыблемых методов работы. Улучшающее изменение не отменяет сложившихся норм и практик, а добавляет новое. Многие инициативы NHS были именно такими — в том смысле, что расширяли полномочия врачей: скажем, теперь они отвечали за новые системы контроля качества.

Сплачивающей сети нет равных, если реформа не предполагает глубинной перестройки. Большинство ее членов благожелательно, с доверием воспримет идеи инициатора перемен. На скептиков начнут давить остальные, и те, скорее всего, уступят, потому что нововведение ничего по сути не изменит. Но если задуманы принципиально новые правила игры, то большего можно достичь с помощью посреднической сети: во-первых, вряд ли противники реформы объединятся, а во-вторых, идеолог преобразований может по-разному и в разное время преподносить информацию

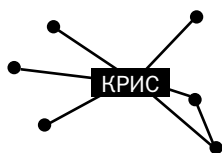
СПЛАЧИВАЮЩАЯ СЕТЬ

Люди в вашей сети взаимодействуют друг с другом. Их отношения способствуют доверию и взаимной поддержке, упрощают общение и координацию.



ПОСРЕДНИЧЕСКАЯ СЕТЬ

Ваши знакомые никак между собой не связаны. Вы — посредник между разобщенными людьми и группами, вы сами решаете, что, когда и как им сообщать.



своим знакомым — в зависимости от того, что может быть интересно конкретному человеку.

Приведем пример. Одна медсестра из NHS все-таки добилась, чтобы в ее больнице врачи передали младшему медперсоналу некоторые полномочия по выписке пациентов. Она рассказала, как благодаря отношениям с руководителями, другими медсестрами и врачами смогла для каждой группы найти убедительные аргументы и понять, когда с кем лучше всего обсуждать эту идею. «Сначала я пошла к руководству больницы. Я говорила, что, если выписку поручить медсестрам, время на нее сократится и увеличится поток пациентов — такую задачу и ставили перед нами. Потом я взялась за медсестер. Они, по моему мнению, должны были осознать, что играют в больнице важную роль и от них многое зависит. После того как меня поддерживали и медсестры, я начала вести пропаганду среди врачей. Я не сомневалась, что они будут обеими руками против. Поэтому я напирала в основном на то, как уменьшится их нагрузка, высвободится время для сложных случаев, а значит, у нас возрастет оборот и общее количество пациентов».

А другая медсестра, тоже сторонница этой идеи, но из другой больницы, наоборот, провал своей инициативы объясняла тем, что коллеги, с которыми у нее были хорошие отношения и на поддержку практически связали ее по рукам и ногам: они не только ничем не помогли ей, но даже выступили единым фронтом против ее начинания. Показательны и истории двух руководителей из NHS: обоим предстояло убедить коллег в полезности новой компьютеризированной системы предварительной записи (улучшающее изменение). Мартин, вокруг которого сложилась сплывающая сеть, добился успеха за считанные месяцы: его знакомые доверяли ему и друг другу. А Роберт агитировал за новую систему больше полугодом, поскольку его высокопоставленные и влиятельные знакомые друг с другом не общались.

По такому же сценарию развивались события в других организациях и отраслях. Санджей, ИТ-директор софтверной компании, хотел, чтобы их программисты перешли на новый принцип работы: сотрудничали бы с внешними специалистами, а не обходились, как прежде, своими силами. За четыре года работы в компании Санджей завел отношения с людьми из многих отделов. Находясь в центре посреднической сети, он хорошо

Протестируйте свою сеть

Занимаю ли я в неформальной сети нашей компании ведущее положение?

Подумайте, советуется ли с вами люди насчет работы. Если коллеги полагаются на ваше мнение, значит, они вам доверяют и уважают ваш опыт, ум и влияние.

Какая вокруг меня сложилась сеть — спланирующая или посредническая?

Подумайте, взаимодействуют ли друг с другом ваши знакомые. Вероятно, вы и не сумеете ответить на этот вопрос абсолютно точно, но попытаться стоит. Ваш успех зависит от типа вашей сети.

С кем из влиятельных противников моей идеи и колеблющихся я в хороших отношениях?

Подумайте, кто из знакомых пока выжидает, а кто настроен явно против вашей идеи. Если позиция ваших знакомых не вполне ясна, наблюдайте, чтобы их классифицировать. Обращайте внимание на их поведение; задавайте вопросы — «в лоб» и «наводящие», чтобы понять их настроение, и фиксируйте свои наблюдения. Нужно научиться разбираться в «топографии» своих сетей, а такое понимание — уже источник влияния.

понимал, как нужно сформулировать свою идею в расчете на ту или иную аудиторию. Финансовому директору он доказывал, что снизятся издержки на НИОКР; директору по продажам — что можно будет сократить цикл разработки и быстрее приспособить продукты к требованиям конкретных клиентов; директору по маркетингу — что к нему в отдел начнут стекаться ресурсы, а своим программистам — что они смогут отдавать на сторону некоторые разработки и заниматься только самыми выгодными проектами.

Инициаторы реформ должны понимать, подходит ли тип их сети для задуманных ими преобразований. Если нет, они могут завербовать людей, обладающих не только нужными знаниями и опытом, но и соответствующим кругом знакомств. Мы знаем руководителей, которые успешно применяли этот прием, поручая продвигать в массы идею реформы людям с более подходящими на этот случай связями.

Дружите с колеблющимися и избегайте противников нового

Как известно, для успеха реформы очень важно найти пользующихся авторитетом людей, которым по силам убедить остальных в необходимости преобразований. Как правило, в организациях есть те, кто может либо отстоять новую идею, либо помешать ей. Мы, конечно, говорим о сторонниках и противниках изменений. Но есть и колеблющиеся: они видят и плюсы, и минусы реформы.

К кому идеологам преобразований стоит держаться поближе, то есть выстраивать отношения, основанные на взаимном доверии, симпатии и общем понимании обязательств перед другими? Надо ли им поступать согласно старому афоризму:

«Не теряйте из виду друзей, а врагов тем более»? Или, как обычно делают политики, больше внимания уделять тем, кто еще не определился, полагая, что на противниках точно надо ставить крест? Это все важные вопросы — на них нужно дать четкие ответы, так как преобразовательные инициативы отнимают много сил и времени.

И в этом случае, по нашим данным, ответы зависят от типа реформ. Как мы выяснили, успех преобразований — и принципиальных, и улучшающих — никак не зависит от того, насколько близки ваши отношения со сторонниками. Конечно, знать, кто за вас, и заручиться их поддержкой необходимо. Но от того, что ваши отношения станут теснее, заинтересованность ваших знакомых в успехе реформы и их «полезность» не возрастут. Если людям нравится новая идея, они будут вам помогать, не важно, близкие у вас отношения или нет. В NHS некоторые инициаторы преобразований были изумлены тем, что едва знакомые врачи и медсестры начинали агитировать за их идеи просто потому, что верили в них.

С колеблющимися все наоборот. Если лично у вас хорошие с ними отношения, они поддержат вас, причем не имеет особого значения, какого типа изменения вы затеаете: они видят не только минусы, но и плюсы вашей идеи, а кроме того, им не захочется разочаровывать друг друга.

Что до противников, то тут нет единого рецепта. Все зависит от того, насколько глубокие реформы вы предлагаете и насколько сильно люди их отвергают. Поскольку сопротивление не всегда бывает явным — и даже не всегда осознанным, реформаторам следует внимательно наблюдать за настроениями людей. В случае улучшающих преобразований тесные отношения с противниками перемен дают инициатору шанс: понимание своих обязательств

перед другими может заставить оппонента пересмотреть собственную позицию. Но если речь идет о принципиальных изменениях, то чувство опасности обычно оказывается сильнее. Важно также помнить, что взаимоотношения — явление двустороннее: инициаторы перемен могут и отказаться от своих намерений, если их не одобряют люди, которым они доверяют, признав, что худой мир лучше доброй ссоры.

Руководитель из NHS, по мнению которого отделение реабилитации должен был возглавлять физиотерапевт, а не терапевт, но которому не удалось отстоять это принципиальное изменение, жаловался: «Несколько коллег, с которыми я проработал много лет, были настроены против. Мери, ее я знал сто лет, считала мою идею неудачной. Все это не так-то просто было пережить».

А врач, выступившая с такой же инициативой в другой больнице, не пыталась переубедить противников, а сосредоточилась на колеблющихся. И эта стратегия увенчалась успехом. Одна из ее коллег, занимавшая поначалу двойственную позицию, рассказывала: «Ко мне она обратилась одной из первых. Я хорошо ее знала и хорошо к ней относилась. И мне не хотелось вставлять ей палки в колеса».

Джон, член управляющего комитета небольшого инвестиционного банка, предложил изменить принцип начисления бонусов, которые обычно выплачивали в конце года: размер их отчасти определялся в зависимости от долгосрочных трудовых достижений сотрудников. Для маленьких банков, которые привлекают кадры, обещая им ежегодные бонусы, это самое что ни на есть принципиальное изменение. Несколько человек, занимавших выжидательную позицию, были его друзьями; они в конце концов поддержали Джона. Кроме того, он внимательно выслушал оппонентов из числа своих знакомых. Но, твердо решив, что реформа необходима, он на время, пока организация не начала переходить на новую систему, дистанцировался от недовольных.

Очень важно выстраивать отношения с людьми, пользующимися в организации авторитетом. Дружба со сторонниками, безусловно, — дело хорошее, но на их заинтересованности в успехе ваших начинаний она не скажется. Колеблющиеся всегда могут пригодиться, поэтому не жалейте на них времени — приглашайте вместе пообедать,

советуйтесь с ними, чтобы заслужить их расположение, в том числе к вашим идеям. С противниками преобразования общайтесь осторожно: если ваше нововведение носит подрывной характер, вы едва ли заставите их передумать, но они могут заставить передумать вас.

Все три наших вывода подчеркивают важную роль сетей в проведении преобразований. Во-первых, хотя официальные полномочия и могут дать вам иллюзию власти, многое решают неформальные сети, какое бы высокое положение вы ни занимали. Во-вторых, учитывайте характер своей сети — и не забывайте убедиться в том, что тип сети соответствует типу намеченного преобразования. Сплачивающая сеть помогает проводить в жизнь улучшающие реформы; посредническая сеть предпочтительна в случае принципиальных изменений. В-третьих, выявляйте и всячески обхаживайте тех, кто занимает нейтральную позицию, а с противниками преобразований выстраивайте отношения в зависимости от обстоятельств. В NHS мы видели убедительные доказательства того, что эти три фактора резко повышали шансы на успешное осуществление всех видов реформ. Мы убеждены, что ту же службу они сослужат и инициаторам перемен в других организациях, независимо от их специализации.

Джулия Баттилана (Julie Battilana) — специалист по организационному поведению, преподаватель Гарвардской школы бизнеса. Тициана Касциаро (Tiziana Casciaro) — специалист по организационному поведению, преподаватель школы управления Ротмана Университета Торонто.