

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Иновационный менеджмент



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Harvard Business Review (HBR)

## ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22093282](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22093282)*

*Инновационный менеджмент: Альпина Паблишер; Москва; 2017*

*ISBN 978-5-9614-4512-1*

### **Аннотация**

Harvard Business Review – ведущий деловой журнал в мире. Представляем новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей», посвященный проблемам инновационного менеджмента.

Каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью внедрять нечто новое, иначе ее неминуемо ждет стагнация и проигрыш конкурентам. Из сотен статей журнала HBR редакторы этой серии отобрали самые полезные и актуальные.

Из книги вы узнаете, как создавать инновации и управлять ими, как можно извлечь идеи для инноваций из повседневной рабочей рутины, почему для оценки эффективности инноваций не следует использовать стандартные финансовые показатели и какие критерии использовать следует. На примерах таких крупных игроков, как General Electrics, BMW и 3M, авторы

объясняют, как интегрировать команду инновационного проекта в структуру компании, и разоблачают мифы и развеивают страхи, связанные с инновационным процессом в бизнесе.

# Содержание

Ускорители инноваций	7
Рождение идеи	8
От идеи к инициативе	12
От презентаций к экспериментам	15
От достижений к культуре	21
Как остановить инновационные войны	25
Как одной компании удалось настроить себя на рост	29
Разделение труда	33
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# Harvard Business Review (HBR) ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Н. Витько*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буза*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца ав-*

*торских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

**\* \* \***

# Ускорители инноваций

*Роджер Мартин*

**ДЕЛО БЫЛО В 2007 ГОДУ.** Однажды в ходе пятичасовой презентации Скотт Кук вдруг с горечью осознал, что второй Стив Джобс из него не получится. Как многие предприниматели, Кук хотел, чтобы компания, соучредителем которой он был, походила на Apple: чтобы в ней кипела изобретательская мысль, во главе угла был дизайн, а потребители, что ни год, обмирали от восторга, узнав о новинках. Но, судя по всему, непременная деталь такой картины – сильный, дальновидный, харизматический лидер.

Я расскажу, как Кук и его коллеги по софтверной компании Intuit нашли альтернативу «эффекту Стива Джобса»: придумали ход, который позволил Intuit выдавать инновацию за инновацией. Такое преобразование на низовом уровне по силам любой корпорации (если она и правда того хочет), каким бы скромным и прозаичным ни был ее бизнес.

# Рождение идеи

Intuit начала меняться еще в 2004 году, когда стала использовать знаменитый индекс Net Promoter Score (чистый индекс поддержки). Метод определения удовлетворенности клиентов, созданный Фредериком Райхельдом из Bain & Company, построен на том, что клиентов просят оценить по шкале от 0 (маловероятно) до 10 (весьма вероятно) их готовность посоветовать товар/услугу коллеге или другу. В зависимости от ответа потребителей подразделяют на три категории: «критики» набирают от 0 до 6 баллов, «нейтралы» – 7–8, «промоутеры» – 9–10 баллов. NPS компании – это процент ее «промоутеров» минус процент «критиков».

В первые года два NPS у Intuit рос быстро, поскольку компания предприняла ряд маркетинговых инициатив. Но к 2007 году рост индекса застопорился. Понять причину было нетрудно. Intuit значительно уменьшила долю «критиков» среди своих клиентов, но при этом мало занималась «промоутерами». Особенно невесело обстояли дела с новыми продуктами, которые пользователи рекомендовали редко.

Клиентов надо было как-то «зажечь». Кук, член совета директоров Procter & Gamble, обратился за советом к Клаудии Коцка, в то время вице-президенту P&G по стратегии и инновациям. Разговоры с ней навели Кука и тогдашнего гендиректора Intuit Стива Беннетта на мысль: собрать сотни три

руководителей на двухдневный семинар где-нибудь подальше от офиса и предложить им подумать о том, как делаются инновации. Кук разработал однодневную программу, посвященную, как он это назвал, «дизайну для радости» (Design for Delight, или D4D), – мероприятие, призванное дать старт обновлению Intuit, превращению ее в компанию, ориентированную на новый дизайн.

Центральным событием была та самая пятичасовая презентация в PowerPoint, в которой Кук рассказывал о чудесах дизайна и о том, как завлечь покупателей Intuit. Менеджеры, как положено, почтительно слушали и одобрительно аплодировали – в конце концов, Кук был основателем компании. Но его самого реакция слушателей разочаровала. Они проявили вежливый интерес к его сообщению, однако в целом особого оживления не наблюдалось.

Вслед за Куком выступил молодой консультант, преподаватель Стэнфорда Алекс Казакс. Ему отвели всего час. Он тоже начал с PowerPoint, но перелистал слайды за десять минут и остальное время посвятил интерактивному заданию. Менеджеры решали проблему, связанную с дизайном, создавали прототипы, получали отзывы и снова принимались за работу.

Казакс всех заворожил. Кук потом неофициально опросил участников, выясняя, что им дал этот день. Оказалось, что две трети из запомненного и усвоенного подсказано практическим занятием. И тогда Кук сказал себе: допустим, но-

вый Стив Джобс из меня не получится, но, может, компании Стив Джобс и не нужен. Несколько методик, коучинг и практика – и, возможно, рядовые сотрудники начнут выдавать инновацию за инновацией к восторгу покупателей?

## **Идея вкратце**

Несколько лет назад софтверная компания Intuit решила использовать новые методики воодушевления клиентов. NPS компании замедлил рост, а покупатели все реже рекомендовали друзьям новые товары. Руководство Intuit организовало двухдневное выездное мероприятие для 300 топ-менеджеров компании, посвященное роли дизайна в инновации. Один из дней был полностью отдан новой программе под названием «дизайн для удовольствия» (D4D). Центральной должна была стать презентация в PowerPoint, разработанная основателем компании Скоттом Куком, который в ходе доклада понял, что его ораторскому мастерству, увы, далеко до Стива Джобса. Менеджеры слушали его выступление невнимательно и без особого энтузиазма. Зато следующий спикер, предложивший аудитории практические задания по разработке новых прототипов, сбору отзывов и улучшению конечной модели, заворожил всех собравшихся. После этого выездного форума в компании была создана специальная группа из девяти человек, так называемых ускорителей инноваций, выбранных из

совершенно разных подразделений компании, которые должны были помогать сотрудникам с разработкой прототипов, проведением тестов и общением с клиентами. Их метод состоит из нескольких этапов: диагностики (то есть определения болевых точек покупателей), «джем-сейшена» (участники предлагают максимальное количество идей новых решений) и, наконец, программирования (написания за две недели программы, достаточно хорошей, чтобы заинтересовать клиентов). После внедрения D4D в Intuit научились не просто удовлетворять покупателей, но восхищать их.

## От идеи к инициативе

В Intuit, как в большинстве ИТ-компаний Кремниевой долины, дизайнеры пользовательского интерфейса, графики и прочих полезных вещей были рассредоточены по отделам. Кук спросил Карен Хэнсон, очень талантливого молодого директора по дизайну, что нужно сделать для развития дизайнерского направления.

Хэнсон подумала: от разговоров о D4D надо переходить к делу. Она убедила Кука разрешить ей выбрать из сотрудников несколько «ускорителей инноваций», которые помогут руководителям Intuit находить и поддерживать инициативы по разработке. Хэнсон отобрала себе в команду девятерых коллег. Главной ее задачей на 2009 год стало обучение этих людей и испытание в деле.

Если говорить о критериях отбора, то в первую очередь Хэнсон искала людей с широким взглядом на дизайн: это не просто привлекательный и наглядный пользовательский интерфейс, но и решение проблемы пользователя самым простым и изящным образом. Хэнсон хотела, чтобы будущие «ускорители» были заинтересованы в общении с пользователями и решали вопросы коллегиально, а не полагались всецело на себя и свой талант. Чтобы успешно обучать дизайнерскому мышлению других, они должны быть общительными и уметь работать в группе.

Хэнсон выбрала двух своих подчиненных и еще несколько человек из других отделов – всего шесть женщин и четырех мужчин. Они представляли самые разные сферы – дизайн, научную работу и др. – и занимали разные должности: разработчик пользовательского интерфейса, ведущий научный сотрудник, штатный дизайнер, менеджер по виду продукции. Хэнсон выбрала людей, которые пользовались авторитетом. Они были уровнем или двумя ниже директора, то есть ближе к низам, чем к верхам. Все «избранники» охотно откликнулись на предложение.

Кук и Хэнсон организовали ряд форумов, посвященных «дизайну для удовольствия». Каждый собирал более тысячи сотрудников, а в докладчики приглашали людей, сумевших создать то, что восхищало потребителей. Половина докладчиков была из Intuit, половина – из других организаций. В частности, выступили директор-учредитель Flip Video, лучший в Facebook специалист по работе с данными, глава Apple Stores. На форумах освещали успехи, достигнутые в D4D, рассказывали о методиках проектирования. Людей приглашали на форумы вместе с сослуживцами и предлагали после форума вместе решать, что бы они хотели делать иначе.

Чтобы помочь руководителям, которые боялись неведомого, или не желали заниматься тем, в чем мало разбираются, или хотели подстраховаться с помощью стороннего консультанта по дизайну, «ускорители инноваций» из коман-

ды Хэнсон вызывались вместе с рабочей группой создавать прототипы, ставить эксперименты, собирать информацию у клиентов. Конечно, десятерых сотрудников не хватило бы на все, поэтому Хэнсон несколько ограничила их. Они могли тратить 25 % своего времени – но только на крупные, дорогие проекты Intuit. Хэнсон постоянно взаимодействовала с руководителями, на которых работали «ускорители», и следила за тем, чтобы ее команда занималась только серьезными проблемами. Она понимала: дизайнерское мышление будет быстро развиваться, только если имена ее людей будут связывать в организации с тремя-четырьмя заметными достижениями в год.

В 2008 году два новичка, проработавшие в Intuit всего четыре месяца, решили создать социальную сеть по D4D и за год осуществили свой замысел – с согласия руководства, но без его прямой поддержки. За первый год работы эта новая платформа – Brainstorm – стала источником 32 внедренных идей.

# От презентаций к экспериментам

Прежде в Intuit решения о разработке, как правило, выносили после просмотра презентации в PowerPoint. Менеджер, придумавший замечательный (как ему виделось) продукт, должен был сделать и хорошую презентацию, чтобы начальство заинтересовалось идеей и проголосовало за нее. Затем в Intuit начинали искать клиентов для новой разработки. Чтобы реализовывать инициативы D4D, надо было отказаться от обычных презентаций для руководства. Хэнсон и Кук решили, что гораздо лучше ставить эксперименты и получать отзывы самих пользователей.

Сейчас дизайн-инновации в Intuit начинаются с диагностики – это придумали Рэйчел Эванс и Ким Макнили из команды «ускорителей инноваций». Речь идет о выявлении самых чувствительных болевых точек покупателей, от которых Intuit помогла бы им избавиться. Если раньше сотрудники сидели в офисах и гадали, что же нужно людям, то теперь они общаются с ними и наблюдают их в рабочей и домашней среде – это и есть диагностика. В результате разработчики нередко отказываются от своих гипотез. Скажем, до «консилиума» команда придумала слоган для нового продукта: «Наращивай свой бизнес». Но на месте выяснилось, что клиенты неоднозначно воспринимают установку на рост. О чем идет речь? Если об увеличении доходности от нынешних по-

купателей, то это не было для них серьезной проблемой. Если о росте за счет покупки мелких конкурентов, то это тоже не слишком сложное, но дорогостоящее дело. Труднее всего было привлечь абсолютно новых покупателей, то есть добиться органического роста. «Завоюй покупателей» – вот что попадало в точку.

## **Призыв новых ускорителей**

**В 2008** году **Карен Хэнсон** разослала нескольким коллегам по Intuit электронные письма такого содержания.

### **Тема: 2-й этап «дизайна для удовольствия» – нам нужны ВЫ**

Вы избраны (и ваше участие одобрено вашим руководителем) для участия во втором этапе D4D в Intuit. Вы нужны нам как лидер перемен, способный помочь развитию культуры дизайнерского подхода в Intuit. У нас большой выбор, но нам нужна именно ваша помощь, чтобы создавать еще более перспективные идеи продвижения D4D по всем уровням организации.

Вот что от вас потребуется:

- **активно участвовать в однодневном мозговом штурме** в начале августа, посвященном тому, что мы (как форпост дизайнерского мышления

и как компания в целом) могли бы предпринять для перевода инициативы D4D на новый уровень. К концу дня Скотт зайдет к нам, чтобы обсудить наши идеи и предложения;

- **всячески способствовать реализации инициатив**, придуманных на августовском мозговом штурме;

- **стать более активным лидером D4D в Intuit** (например, вести семинары по D4D, развивать и обогащать сам этот подход, вписывая новые главы в виртуальное руководство по D4D, доносить дизайнерские идеи до руководителей Intuit);

- **быть коучем/проводником D4D**, работать в масштабе всей компании (например, обучать сотрудников, как проводить мозговой штурм, обзор проектных решений и т. п.).

Этой работе надо уделять два дня в месяц.

Дайте мне знать, согласны ли вы участвовать уже в этом году, и мы выберем дату в августе для сессии. Мы планируем семинар на 4, 5 или 6 августа.

Спустя недели две после «консилиума» группа проводит «джем-сейшн»: участники стараются предложить побольше идей продуктов или услуг, призванных устранить выявленное затруднение у клиента. Из большого списка отбирают несколько вариантов для моделирования и тестирования. Раньше, когда Intuit только еще начинала создавать прототипы, перспективные варианты шли в программную разработку в порядке общей очереди. Но «ускорители инноваций»

поняли, что для поддержания темпа лучше всего знакомить пользователей с программами как можно скорее. Это помогло уяснить, есть ли будущее у решения и, если да, что еще требуется добавить. Поэтому третий этап заключается в быстром переходе к программированию. Задача – за пару недель написать программы, пусть небезупречные, но прилично работающие, и предложить их пользователям. Теперь между диагностикой и первыми отзывами пользователей о новинке проходит около четырех недель.

Приведем примеры. Когда группа налоговых программ Intuit стала рассматривать приложения для мобильных телефонов, Кэрол Хоув, глава проекта и одновременно представитель группы «ускорителей», начала с потребителей. Пятеро ее подчиненных отправились «в народ», чтобы понаблюдать за пользователями смартфонов, и они скоро поняли, что перспективная аудитория – это поколение 2000-х. Судя по доходам молодежи, ей тоже нужно хотя бы минимально рассчитывать свои налоги. Было выдвинуто множество идей, для проверки которых группа каждую неделю встречалась с потребителями. Их собирали по пятницам, по понедельникам осмысливали информацию, по вторникам проводили мозговой штурм и выдавали идеи, в среду эти идеи разрабатывали, а в четверг – писали программы – прежде чем снова пригласить потребителей. Эти встречи помогли группе выявить немало привлекательных характеристик продукта. Пилотную версию выпустили в январе 2010 года в Калифорнии,

а в январе 2011 года продукт поступил в массовую продажу. В магазинах Apple и Android созданное группой приложение, SnapTax, оценивается в 4,5 «звездочки», а его NPS приближается к 90.

Вот еще более яркий пример. В 2008 году представители индийского филиала Intuit выдвинули идею, весьма далекую от программы расчета налогов и других бестселлеров Intuit на североамериканском рынке (у них в Индии особых перспектив не было). Идея – услуга для мелких индийских фермеров – оказалась настолько интересной, что компания тут же дала «добро» на ее разработку Дипе Баху, руководителю разработчиков. Несколько недель Баху вместе с инженером наблюдал за повседневной жизнью фермеров – на полях, в деревнях, на рынках. Оказалось, что самая чувствительная болевая точка для крестьян – скоропортящиеся продукты: зачастую их приходится отдавать их за гроши, а то и вовсе не удается продать.

После консилиума и мозгового штурма группа начала экспериментировать. Через семь недель она уже тестировала Mobile Bazaar – мобильный рынок, который связывал продавцов с покупателями с помощью обычных текстовых сообщений. Чтобы все заработало быстрее, компания отказалась от модулей, которые требовали большого объема программирования и потому дорого стоили. Однако на пользовательском интерфейсе соответствующие элементы остались. Получился так называемый фальшивый вход. Для пользовате-

ля он выглядел как настоящий, но за входом стоял человек, который и выполнял те или иные действия – совсем как Великий и Ужасный волшебник Гудвин. Включить в процесс человека оказалось проще, чем тратить месяцы на написание тысяч строк кода.

Как показали первые испытания, половине фермеров удалось поднять свои цены более чем на 10 %; некоторые заработали и на 50 % больше. Через год после поступления в продажу Mobile Vazaar на услугу подписалось 180 тысяч фермеров, большинство узнало о ней по «сарафанному радио». По их словам, благодаря этой услуге цены на их продукты выросли в среднем на 16 %.

## От достижений к культуре

Хэнсон была довольна: и успехами, которых добились за год десять первых «ускорителей инноваций», и восприимчивостью организации. Но она знала, что для завершения преобразований Intuit надо больше «ускорителей». Бред Смит, новый гендиректор, ужесточал связанные с инновацией требования ко всей организации, делая упор на новых направлениях, которые характеризовал как «мобильное, социальное и глобальное». На 2010 финансовый год Хэнсон поставила себе задачу – отобрать и обучить еще 65 человек. Это значило, что надо расширять круг поисков за счет талантливых менеджеров по видам продукции и инженеров – и создать еще одну небольшую команду, которая бы поддерживала «ускорителей» и повышала популярность D4D среди менеджеров среднего звена.

Набор новых «ускорителей» поручили Сьюзан Пелликан из первой десятки. Опыт уже показал, что из талантливых дизайнеров далеко не всегда получаются лучшие «ускорители». «Нам были нужны не только люди с дизайнерским мышлением, – говорит Хэнсон, – нам нужны были люди, готовые делиться радостью и помогать другим хорошо делать их работу, а не только предлагать другим собственные гениальные идеи».

«Ускорители» нуждались во взаимной поддержке. Подчи-

ненные Хэнсон пришли к выводу, что лучше всего им работается, когда они вместе. Они обменивались идеями и методиками, поддерживали друг друга морально в трудных ситуациях. Поэтому Сьюзан Пелликан набирала новых «ускорителей» из числа тех, у кого много приятелей в разных отделах, чтобы информация побыстрее распространялась в организации.

Желая повысить эффективность «ускорителей», Хэнсон организовала еще одну небольшую группу – под руководством Джозефа О’Салливана, еще одного представителя первой десятки. Задачей этой группы было помочь руководству среднего звена принять и саму идею дизайнерского мышления, и «ускорителей» как помощников. В частности, несколько «ускорителей» сообщили о том, что столкнулись с сопротивлением на уровне высшего руководства. Хэнсон и О’Салливан озаботились тем, чтобы включить дизайнерское мышление в учебные программы для руководящих кадров Intuit с учетом практического его применения при решении проблем управления. В ходе одной из учебных программ ИТ-директору поручили возглавить группу, которая должна была сократить издержки компании на мобильную связь на \$500 тысяч. Сотрудники О’Салливана провели для этой группы однодневный семинар, где объяснили, как проводить диагностику и «джет-сейшн». ИТ-директор получила желаемую экономию, а заодно – похвалы от других членов руководства за быстрое и безболезненное решение. И она, и

другие участники той учебной программы для руководящих кадров стали горячими приверженцами D4D.

\* \* \*

Когда в Intuit прошла «мода» на презентации в PowerPoint и руководство стало поощрять экспериментирование, люди начали думать не о том, как удовлетворить потребителей, а о том, как их порадовать. Идеи «дизайна для удовольствия» прижились, так как люди увидели, что это явно более эффективный и намного более приятный способ создания инноваций.

Масштабы изобретательской деятельности в организации заметно расширились. Взять хотя бы TurboTax, единственный крупный программный продукт Intuit. В 2006 налоговом году отдел TurboTax провел всего один эксперимент с участием потребителей. В 2010 году – 600. Отдел QuickBook, который раньше довольствовался несколькими экспериментами в год, в 2010-м поставил сорок. Теперь Intuit гораздо быстрее выявляет новые коммерческие возможности. Брэд Смит настоял на активизации инновационной деятельности (на основе D4D) в быстрорастущей области приложений для мобильных телефонов, и компания за два года буквально на пустом месте создала 18 приложений, часть из которых, включая SnapTax, очень успешно стартовала на рынке. Показатели NPS растут во всех подразделениях компании, и в

последние три года темпы прироста дохода и прибыли увеличились.

Может, Скотту Куку и не удалось стать вторым Стивом Джобсом, но Intuit, как выяснилось, ничего такого и не требовалось.

*Впервые опубликовано в выпуске за июнь 2011 года.*

# Как остановить инновационные войны

*Виджай Говиндараджан,  
Крис Тримбл*

Поначалу эта фраза показалась нам вполне невинной. В процессе работы с одним из клиентов (представлявшим компанию из списка Fortune 500) мы предложили организовать в компании специальную группу для реализации новой стратегии роста. «Пока что давайте назовем эту группу инновационной командой», – предложили мы.

Клиент закатил глаза. «Давайте назовем ее как угодно, но только не этими словами, – сказал он. – Чем будет заниматься эта ваша так называемая инновационная команда? Мозговыми штурмами? Будут сидеть и креативить целыми днями? Надоедать нам разговорами об идеальной организационной культуре? И при этом не иметь никакой ответственности и не обращать внимания на дисциплину? Пока мы все занимаемся настоящей работой?»

Ух ты! А катализатором этого эмоционального взрыва послужили два простых слова – *инновационная команда*.

Как показывает наш опыт, инновационные команды часто испытывают враждебность по отношению к людям, отве-

чающим за повседневную деятельность компаний. Методы их работы часто описываются массой уничижительных слов типа *бюрократические, роботизированные, излишне жесткие, закостеневшие, скучные, загнивающие, контролирующие, покровительственные...* или просто *устаревшие*. И это позволяет легко понять, почему большинство руководителей верят в то, что любая значительная инициатива, связанная с инновациями, требует, чтобы отвечающая за нее команда была изолирована от всей остальной компании.

Однако эта житейская мудрость кажется нам не просто слишком простодушной, а в корне неверной. Изоляция может нейтрализовать внутреннюю борьбу в компании, но одновременно с этим она нейтрализует и сами инновации.

Реальность состоит в том, что инновационной инициативой должно заниматься своеобразное партнерство, способное преодолеть имеющиеся разногласия, – партнерство между этой специальной командой и тем, что мы называем *двигателем работы*, то есть подразделением, отвечающим за поддержание идеального порядка в повседневной работе. На первый взгляд такое партнерство может казаться маловероятным. Однако отказ от него означает, по сути, отказ от самой инновации. Почти все инновационные инициативы строятся на основе уже имеющихся у компании ноу-хау: брендах, отношениях с клиентами, производственных мощностях, техническом опыте и т. д. Поэтому, когда крупная корпорация просит определенную группу заниматься инно-

вазиями в изоляции, дело не только заканчивается дублированием уже имеющихся вещей и функций, но и не позволяет группе пользоваться основным преимуществом компании в борьбе с мелкими и шустрыми конкурентами – своей огромной базой активов.

В течение последнего десятилетия мы изучили десятки инновационных инициатив и смогли выявить ряд лучших практик по их реализации. В ходе этого процесса мы полагались на ряд теорий менеджмента, таких как идеи Джима Марча относительно баланса между исследованием и использованием, а также идеи Пола Лоуренса и Джея Лорча о том, что компании должны в одно и то же время интегрировать и разделять свои подразделения. Мы пришли к заключению, что предлагаемая нами организационная модель – партнерство между специальной командой и двигателем работы – оказывается на удивление универсальной. Ее можно адаптировать для различных категорий инноваций: поддерживающих и прорывных; постепенных и радикальных; улучшающих прежний опыт и разрушающих его; для новых процессов, новых продуктов, направлений работы и высокорискованных новых предприятий.

Эта статья расскажет о том, как заставить работать даже самые маловероятные партнерства. В этом процессе существует три этапа. Прежде всего, вам следует решить, с какими задачами может справиться двигатель работы, а какие задачи нужно передать специальной команде. Затем, вы

должны собрать правильную специальную команду. И наконец, вы должны предвидеть и смягчить возможные проблемы, которые могут возникнуть в ходе работы партнерства. И, пройдя через эти три этапа, вы окажетесь в благоприятном положении, которое позволит вам реализовать все ваши великие идеи.

# Как одной компании удалось настроить себя на рост

Даже сейчас, в эпоху Интернета, в большинстве юридических контор можно встретить библиотеки, наполненные увесистыми и богато оформленными книгами. В них содержатся результаты множества судебных разбирательств из прошлого. Вынося вердикт, каждый судья пополняет огромную базу прецедентов, определяющих будущие решения (такая юридическая система принята в США и ряде других стран). Студенты-правоведы тратят бесчисленные часы, разбираясь с тонкостями того или иного прецедента.

West, издательство с 135-летней историей, – одно из немногих издательств, миссия которых состоит в упрощении процесса таких юридических изысканий. После того как издательство было куплено компанией Thomson Corporation (ныне Thomson Reuters) в 1996 году, у него происходил пятилетний период роста, выразившегося двузначными числами. В то же самое время отрасль совершала довольно быстрый переход от бумажных книг к онлайн-базам данных. Однако в 2001 году у издательства возникла большая проблема. Почти все его клиенты переключились на новый онлайн-сервис компании под названием Westlaw, и рост West практически остановился.

Для восстановления своего роста West решил расширить

ассортимент. Изучив своих клиентов – в том числе юридические конторы, юридические отделы компаний и школы права – и методы их работы, менеджеры West заметили, что у юристов отсутствует удобный доступ ко многим ключевым источникам информации. К примеру, для изучения стратегий, применявшихся на процессах в прошлом, юридические компании направляли своих представителей в суды, где те вынуждены были копаться в пыльных архивах и фотокопиях старых меморандумов – документов, созданных юристами для судей с общим описанием своей аргументации.

## **Идея вкратце**

Специальные команды, отвечающие за инновационные инициативы, неминуемо вступают в конфликт со всей остальной организацией. Люди, отвечающие за повседневную работу, часто воспринимают новаторов как недисциплинированных выскочек. А сами новаторы презирают своих противников как бюрократических динозавров. Решение разделить эти две группы противников может показаться вполне естественным. Однако преподаватели школы бизнеса Така Говиндараджан и Тримбл полагают, что это – смертельная ошибка. Почти все инновационные инициативы выстраиваются на основе имеющихся у компании ресурсов и ноу-хау. Когда какая-то группа вынуждена заниматься

инновациями в изоляции, корпорация лишает ее преимущества перед более мелкими и шустрými конкурентами – огромной базы активов. Лучший подход для таких случаев состоит в создании партнерства между специальной командой и теми, кто поддерживает идеальный порядок в повседневной деятельности (двигателем работы компании). Подобные партнерства оказались ключевым условием успешных запусков новых предложений для рынка у издательства Westlaw и компаний Lucent Technologies и WD-40. Для успешной работы партнерства требуются три этапа. Прежде всего, вам следует решить, с какими задачами может справиться двигатель работы (эти задачи должны быть прямо связаны с его текущей деятельностью). Затем, вы должны собрать правильную специальную команду для решения остальных задач. На этом этапе нужно внимательно отнестись к вопросу привлечения в компанию нового видения извне и создания новых норм работы. И наконец, вы должны заблаговременно управлять конфликтами. На этом этапе ключевым условием успеха будет наличие лидера инноваций, способного хорошо сотрудничать с двигателем работы, и руководителя высшего звена, который поддерживает специальную команду, разбирается с долгосрочными приоритетами компании и определяет, как и в каком порядке будут распределяться ресурсы между конкурирующими подразделениями.

Начав с создания онлайн-базы данных по меморан-

думам, West выпустил на рынок целый ряд новых цифровых продуктов. К 2007 году West удалось восстановить ежегодный органический рост почти до 7 % – это было особенно значительным достижением с учетом того, что клиентская база издательства росла значительно медленнее, чем прежде.

На первый взгляд могло показаться, что издательству будет несложно заняться созданием баз данных для различных типов документов. Однако Майк Виленс, занимавший тогда пост исполнительного директора издательства, и глава отдела продуктов Эрв Барбр довольно быстро поняли, что проект в области меморандумов вследствие своего масштаба, сложности и новизны может оказаться не по зубам двигателю работы West. Они поняли, что для реализации проекта нужна некая специальная команда. В то же самое время Виленс и Барбр были уверены в том, что имеющийся персонал West сможет справиться с некоторыми частями проекта. Все, что им было нужно, – это убедиться в том, что две группы могут сработать. В конечном итоге идея с базами данных по меморандумам сработала, поскольку Виленсу и Барбру удалось выстроить эффективное партнерство между специальной командой и двигателем работы. И в этом процессе они следовали трем описанным нами этапам.

# Разделение труда

Первый шаг при организации партнерства состоит в четком определении обязанностей каждого партнера. Вполне естественно отдать максимально большой объем деятельности своему двигателю работы – ведь он уже существует и работает достаточно хорошо. Однако будьте осторожны. Вы должны реально оценить, с каким объемом может справиться двигатель работы, который должен, как и прежде, поддерживать идеальный порядок в решении повседневных задач.

Правильное разделение труда может быть в разных пропорциях – от 10/90 до 50/50 или 90/10. Все зависит от природы инициативы и возможностей двигателя работы. Так как же принять правильное решение?

## Вопросы, требующие ответа

### При разделении труда

1. Обладает ли моя компания навыками, необходимыми для всех аспектов проекта?
2. Какие элементы инновационной инициативы уже соответствуют существующим рабочим отношениям в двигателе работы?

## **При организации специальной команды**

1. Как выглядит правильная комбинация людей извне и изнутри компании?
2. В чем структура команды должна отличаться от структуры двигателя работы?
3. Как изменяются результаты работы команды и как должна выглядеть система стимулирования?

## **В процессе управления конфликтами в партнерстве**

1. Принят ли в партнерстве дух взаимоуважения?
2. Удастся ли заблаговременно разрешать конфликты, связанные с распределением ресурсов?
3. Уделяют ли сотрудники, работающие одновременно на команду и на двигатель работы, достаточное внимание инновационной инициативе?

У двигателя работы имеются два важных ограничения. Первое из них довольно прямолинейно. Любая задача, находящаяся за пределами возможностей сотрудников в составе двигателя работы, должна быть поручена специальной команде. Второе ограничение менее очевидно. Оно связано с рабочими отношениями. То, что могут делать вместе человек А и человек В, зависит не только от их навыков, но и от того, насколько они привыкли сотрудничать. Пока А и

В функционируют внутри двигателя работы, их отношения крайне сложно изменить. Каждый день форма этих отношений подкрепляется требованиями операционной деятельности. Компания BMW столкнулась именно с этим ограничением, когда запустила свой первый проект по созданию автомобиля с гибридным двигателем (см. врезку «Почему BMW не смогла заново изобрести колесо»).

Таким образом, двигатель работы должен оставлять себе лишь те задачи, которые соответствуют его нормальному потоку операционной деятельности, – за них должны отвечать те же люди, что и прежде, и они должны работать в том же темпе. Просить от двигателя работы большего было бы слишком опасно. Это приведет к настолько глубокому кризису в работе двигателя и отношениях между инновациями и текущей деятельностью, что управлять такой ситуацией будет попросту невозможно.

Виленс и Барбр поняли, что, хотя у сотрудников отдела разработки продуктов и имелся серьезный юридический опыт – они участвовали в делах *Miranda vs. Arizona*, *Brown vs. Board of Education*, *Roe vs. Wade* и тысячах других, – у них совершенно отсутствовал опыт сбора меморандумов, рассеянных по тысячам зданий судов. Отследить и организовать сбор информации было невероятно сложно. Еще одним фактором, усложнявшим работу, был масштаб. По каждому делу создаются десятки меморандумов. Для их нахождения и обработки требовалась специальная команда – а для повы-

шения эффективности ее работы были нужны эксперты со стороны.

Более того, Виленс и Барбр увидели, что проект по сбору меморандумов в целом не соответствует рабочим отношениям в группе, занимавшейся созданием продуктов в West. Эта группа, состоявшая примерно из 50 экспертов, одновременно отвечала за десяток мелких инициатив. Типичный проект представлял собой нечто типа улучшения базы данных Westlaw, и на нем работало два-три человека в течение нескольких недель. Группа не имела жесткой иерархии, а ее участники не особенно зависели друг от друга. Фактически в ходе любого проекта основные связи у разработчика продукта были кросс-функциональными. Он взаимодействовал со своим коллегой в отделе информационных технологий.

Однако проект по обработке меморандумов был значительно более масштабным. На пике развития им занималось 30 человек с полной занятостью. Разработчикам продукта было нужно сотрудничать между собой довольно непривычным образом. Каждый из них должен был принять на себя четкую роль в рамках жестко структурированной проектной команды. И понятно, что, если бы разработчикам пришлось одновременно функционировать в двух режимах, это внесло бы сумятицу. Поэтому Виленс и Барбр передали специальной команде всю деятельность по разработке проекта.

При этом задачи в области маркетинга и продаж они оставили двигателю работы. Маркетинг и продажи меморанду-

мов не особенно сильно отличались от маркетинга и системы продаж Westlaw. Покупатели остались теми же самыми, а разъяснить суть ценностного предложения довольно просто. По сути, в процессах маркетинга и продаж в West появлялся один небольшой этап. Работа шла по накатанной, в том же темпе, и за нее отвечали те же люди. Команда, занимавшаяся маркетингом и продажами, представляла собой компонент двигателя работы, который мог выполнять двойную работу, – и этот компонент мы далее называем «*общим персоналом*».

## **Кейс: Почему BMW не смогла заново изобрести колесо**

**В основе любого автомобиля с гибридным двигателем** находится регенеративный тормоз. Традиционные тормоза рассеивают энергию, возникающую при движении автомобиля, создавая трение и выделяя бесполезное тепло. Напротив, регенеративная тормозная система улавливает энергию и вновь направляет ее в работу. Электрический генератор, встроенный в тормозную систему, подзаряжает батареи каждый раз, когда автомобиль приостанавливается.

Крис Бэнгл, возглавлявший в то время дизайнерское бюро BMW, был обескуражен медленным развитием проекта по созданию автомобиля с гибридным

двигателем, запущенного в 2007 году. По мнению Бэнгла, источник проблемы никак не в инженерах – на BMW работали достаточно опытные люди. Проблема была в формальной структуре компании и принятых в ней процессах. Все процедуры были прописаны довольно четко, однако не давали специалистам в области батарей никаких оснований для общения со специалистами по тормозам. Между ними просто не существовало никакого рутинного рабочего процесса.

И тогда Бэнгл решил создать специальную команду, в рамках которой было бы возможным глубокое сотрудничество между специалистами по всем компонентам, вовлеченными в процесс конструирования регенеративной тормозной системы. Он назвал новую команду «энергетической цепочкой», и ее работа позволила проекту двигаться вперед намного быстрее. Хотя для работы над некоторыми аспектами новой конструкции и требовалась специальная команда, всеми остальными важными процессами – дизайн, проектирование, продажи, маркетинг, дистрибуция и т. д. – занимался двигатель работы.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.