

**Harvard  
Business  
Review**

**10  
лучших  
статей**

# **Менеджмент Маркетинг Лидерство**

**Лучшее за**

# **2015**



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

Harvard Business Review: 10 лучших статей

Harvard Business Review (HBR)

**Менеджмент. Маркетинг.  
Лидерство: Лучшее за 2015 год**

«Альпина Диджитал»

2015

## **Harvard Business Review (HBR)**

Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год /  
Harvard Business Review (HBR) — «Альпина Диджитал»,  
2015 — (Harvard Business Review: 10 лучших статей)

ISBN 978-5-9614-4600-5

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. Каждый год HBR подводит итоги книгой, в которой собирает самые важные статьи. Перед вами итоги 2015 года. Здесь подобраны публикации по вопросам менеджмента, маркетинга, лидерства и стратегического планирования, связанные одной главной идеей: как наилучшим образом распределять время и финансы и привлекать к решению задач подходящих людей. Стоит ли вкладывать деньги в рискованные инновации? Надо ли тратить на повышение квалификации сотрудников? Что важнее: сохранение статус-кво или постоянное развитие? Как управлять творческой организацией? Вечная дилемма: взять на работу сотрудника с опытом или начинающего? Здесь вы найдете ответы на эти и другие важные для каждого руководителя вопросы.

ISBN 978-5-9614-4600-5

© Harvard Business Review (HBR), 2015

© Альпина Диджитал, 2015

# Содержание

Предисловие редколлегии	6
Остерегайтесь новинок	10
Очередная амбициозная идея (или нет?)	11
Подход «наблюдай и применяй!»	12
Вычленение основного принципа инновационной идеи	14
Изучите себя лучше	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Harvard Business Review (HBR)**

## **Менеджмент. Маркетинг.**

### **Лидерство: Лучшее за 2015 год**

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *Б. Зипунов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2015

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 авторских 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).*

\* \* \*

## Предисловие редколлегии

**Готовя *Harvard Business Review***, мы хотим, в первую очередь, сбалансированно подобрать материал: включить в сборник статьи, содержащие наиболее интересные теоретические выкладки, и статьи, описывающие самые эффективные практические наработки компаний, новые идеи и руководства по использованию старых идей для решения новых задач, примеры нестандартного мышления применительно к проблемам мировой экономики – и к повседневным проблемам компаний.

Если удастся достичь баланса в каждом номере, за год выстраиваются определенные тенденции. Отобрав целую серию статей, мы заметили, что их авторы как будто вступают в диалог друг с другом. При этом выделяется несколько направлений мысли, как то: рациональное использование рабочего времени, поскольку создается впечатление (и это действительно так), что его становится все меньше и меньше. Способы избежать принятия трудных решений. Экономическое неравенство, присущее капитализму XXI века. Трудности в продвижении управленческих идей через географические границы и организационные барьеры.

Сборник открывается статьей **«Остерегайтесь новинок»** отчасти потому, что в ней дается некоторое представление о том, как читать помещенные в сборнике статьи и как применять на практике содержащиеся в них идеи. Для крутых концепций существует собственный механизм раскрутки. Однако Джулиан Биркиншоу, изучающий эволюцию управленческих идей, утверждает, что нецелесообразно использовать новые идеи или наработки в полном объеме. Наибольшего успеха добиваются компании, действующие так: сначала они вычленивают принципы, лежащие в основе концепции, которую они хотят позаимствовать; затем после более глубокого анализа приходят к заключению, что она им действительно подходит, после чего начинают эксперименты с целью адаптировать ее к своим потребностям.

Тарун Кханна в своей статье **«Контекстуальный интеллект»** приходит примерно к такому же заключению. Предположим, в некоей стране или регионе существует хорошо отлаженная, эффективная операционная модель. Тридцатилетняя история глобализации мировой экономики научила нас тому, что использование такой модели в других условиях сопряжено с серьезными трудностями. Кханна рассматривает опыт перевода деятельности немецкой оптовой торговой компании Metro Cash & Carry из Германии в Россию, Китай, а затем в Индию. В конечном итоге на каждом из этих рынков компания добилась рентабельности – но в каждом случае ей потребовалось больше времени, чем ожидалось, для того, чтобы стать доходной. Стремительность, с которой происходят технологические изменения, приводит к тому, что, по нашим ощущениям, институциональные и социально-экономические трансформации идут быстрее, чем это происходит на самом деле.

Что касается институциональных изменений, в этом году нас беспокоили два довольно неприятных вопроса: действительно ли концентрация власти и богатства в высших эшелонах американской экономики вредит не только среднему классу, но и самому бизнесу, а возможно, и экономике в целом? Действительно ли необходимость добиваться хороших экономических показателей деятельности компаний в краткосрочной перспективе сдерживает перспективы их долгосрочного роста? Статья Клейтона Кристенсена и Дерека ван Бивера **«Дилемма капиталиста»** – одна из серии статей, отвечающих на эти вопросы. Авторы отмечают, что компании владеют невероятным объемом наличности. Тогда почему же они не осуществляют более масштабные инвестиции в инновации, способные резко ускорить темпы их роста? Кристенсен и ван Бивер утверждают, что показатели, используемые инвесторами и руководством компаний, служат, скорее, для оценки эффективности инвестиций, направленных на обеспечение прибыльности и прироста, нежели инвестиций в формирующие рынок инновации. Для того

чтобы изменить используемую структуру капиталовложений, нужно изменить применяемые инструменты.

Роджер Мартин в статье **«Большая ложь о стратегическом планировании»** пытается с различных точек зрения рассмотреть вопрос о том, почему компании не занимаются широкомасштабной инвестиционной деятельностью. Хорошо известно, что теоретически стратегия компаний заключается в том, чтобы сделать выбор: отказаться от одних возможностей и нацелиться на другие. Однако на практике большинство компаний опасается делать большие ставки. Они предпочитают трактовать процесс формирования годового бюджета компании как один из аспектов «стратегического планирования» и в результате не могут выйти из зоны комфорта. Можно выделить следующее свидетельство того, что организация не слишком серьезно относится к данной стратегии: у нее разработан подробный операционный план на один – три года, и ее это вполне устраивает. Будущее ее не пугает. В большинстве сфер экономики компании не могут позволить себе такую самоуспокоенность. Очень важно, чтобы компания развивалась, а это невозможно сделать, не принимая амбициозных и трудных решений.

Неожиданно появилась еще одна тема: традиционные методы управления подразделений компаний сильно устарели. Пэтти Маккорд, бывший директор по талантам компании Netflix, написала довольно резкую статью **«Как Netflix реформировала работу своего HR-подразделения»**) с расчетом именно на это. (Вначале она и учредитель Netflix Рид Хастингс совместно подготовили презентацию по данному вопросу, которую просмотрели несколько миллионов интернет-пользователей; мы попросили Пэтти развить эту мысль в статье.) Наш главный совет: принимайте на работу только совершенно сформировавшихся взрослых людей, а потом обращайтесь с ними как с взрослыми.

Маркетинг, тоже нуждавшийся в реорганизации, весьма успешно развивался без какого бы то ни было плана, и теперь превратился в самостоятельное структурное подразделение компаний. Теперь реорганизация ему уже не требуется. Как утверждают авторы статьи **«Сначала стратегия, потом структура»**, наиболее успешные маркетинговые команды настолько тесно взаимодействуют с ИТ-специалистами и аналитиками, что зачастую именно они руководят этими командами. Однако чаще всего штатное расписание мало что значит, поскольку сегодня львиная доля работы выполняется создаваемыми на короткое время проектными рабочими группами, в состав которых входят не столько маркетологи, сколько ИТ-специалисты, сотрудники финансового отдела и еще целого ряда подразделений компании (описание методов управления проектами настолько интересно, что мы решили посвятить этому вопросу целую статью).

В этих двух статьях речь шла о менеджерах, которые считают необходимым пересмотреть хорошо зарекомендовавшие себя практики управления. В Google же большинство сотрудников вообще не видели смысла в деятельности менеджеров. Инженеры Google, ценностные ориентиры которых влияют на корпоративную культуру, склонны считать, что работа супервайзеров – напрасная трата времени, отвлекающая от реальной работы. Топ-менеджеры предположили, что это не совсем так и, что вполне в духе Google, попросили группу аналитиков проверить их гипотезу. Как отмечает Дэвид Гарвин в статье **«Google: программисты – за менеджеров»**, аналитики фактически доказали, что в отделах у высококвалифицированных менеджеров ниже текучесть кадров, выше рентабельность, сотрудникам комфортнее работать, выше эффективность работы. Методология исследования была столь строга, что подавляющее большинство сотрудников безоговорочно согласились с тем, что менеджмент необходим (мы вздохнули с облегчением), и менеджеры могут предпринимать соответствующие действия для повышения эффективности своей работы.

Обычно в *Harvard Business Review* рассматривается тайм-менеджмент на уровне отдельно взятого человека, но в этом году мы обратили внимание на тайм-менеджмент организации. Партнеры компании Bain, авторы статьи **«Не транжирьте человеко-часы на совещания»**,

отмечают, что сегодня данные, полученные от Outlook и других онлайн-инструментов, позволяют сформировать четкую картину распределения времени на выполнение задач и разного рода деятельность. Среди данных, приведенных этими авторами, есть один вызывающий тревогу факт: в одной компании на еженедельные заседания рабочей группы затрачивается 7000 рабочих часов в год. А с учетом всех временных затрат на подготовку этих мероприятий и последующих встреч для контроля за исполнением принятых решений, которые распределяются на другие уровни организационной структуры, заседания «съедают» 300 000 часов рабочего времени. Если у вашей организации самый ограниченный ресурс – время, нужно крайне вдумчиво им распоряжаться (утверждение из области смутных догадок – стоит тратить меньше времени на всякие заседания).

В. Чан Ким и Рене Моборн рассмотрели вопрос о том, как разные категории менеджеров распределяют свое рабочее время. В статье **«Принцип голубого океана»** они описывают использование ценностных кривых – традиционного инструмента формирования стратегии – для изучения этого аспекта деятельности организации. В нашем случае алгоритм действий был таким: сначала собрали информацию от «клиентов» руководителей групп, менеджеров среднего звена, менеджеров высшего звена – людей, которые с ними работали, – о том, как эти менеджеры использовали свое рабочее время. После они собрали информацию о том, как вышеупомянутые менеджеры в идеале могли бы распоряжаться своим рабочим временем. Затем две базы данных графически отобразили, сопоставили их, указав направление, в котором смещается фокус каждой из этих категорий менеджеров. Тот факт, что такое использование ценностных кривых в новых условиях оказалось столь эффективным, навело нас на мысль о том, что и иные классические инструменты можно было бы перепрофилировать. Обе статьи наводят на тревожную мысль: отдельно взятым руководителям нужно прилагать больше усилий, чтобы управлять своей концентрацией – а делать это становится все труднее и труднее.

Дэниел Гоулман в своей статье **«Сфокусированный лидер»** углубленно рассматривает вопросы, касающиеся эмоционального интеллекта, нейробиологического и прочих его аспектов. Выяснилось, что «фокус» – довольно непростая концепция: для различных видов фокусировки требуются различные когнитивные и эмоциональные навыки, не говоря уже о нейронных проводящих путях. Гоулман не только увлекательно рассказывает об этом, но и дает читателям советы, как повысить свою информированность, улучшить самообладание и получить представление о границах своих возможностей.

Время, внимание менеджеров и капитал – эти факторы, конкурируя друг с другом, претендуют на роль «самого ограниченного ресурса» компаний. Клаудио Фернандес-Араос представил четвертого претендента на это звание, заявив, что, вне всякого сомнения, таким ресурсом будут признаны способные кадры. Нам известно очень немного руководителей компаний, которые бы не согласились с подобным утверждением. В своей статье **«XXI век: нужны люди с потенциалом»** Фернандес-Араос высказывается за изменение подхода к подбору персонала. Несколько десятилетий назад предпочтение отдавали сильным кандидатам, потом – умным, а затем – людям, компетентным в той или иной сфере деятельности. В действительности, ум и наличие опыта и сейчас многое значат, равно как и эмоциональный интеллект. Но целесообразнее всего оценивать кандидатов с точки зрения их потенциала. Данный критерий гораздо труднее оценить, чем те критерии, которые ранее использовались при приеме сотрудников на работу (по утверждению автора, большинство реализуемых компаниями программ подбора персонала с высоким потенциалом оказываются невероятно эффективными), но результат будет потрясающим.

Некоторые управленческие задачи никогда не теряют своей актуальности (и главная из них – непостижимая способность управлять талантливыми людьми). Другие задачи рассчитаны только на одно поколение, а потом, через много лет, они вновь заявляют о себе на фоне новых рыночных условий. Тем не менее существуют задачи, которые все же удастся решить



хотя бы для одной группы людей в одном отдельно взятом месте. Мы надеемся, что статьи данного сборника – серьезные темы, которые они поднимают; значимые идеи, излагаемые в них, и практические советы, которые дают их авторы, – помогут руководителям компаний решить важные задачи, с которыми они сталкиваются каждый день.

*Редколлегия*

## Остерегайтесь новинок

### *Джулиан Биркиншоу*

**Как возникают новые управленческие практики?** Лишь немногие из них полностью формируются в головах теоретиков и консультантов. В большинстве случаев их авторами становятся руководители компаний, которые экспериментируют с новыми идеями. Примером этого служит онлайн-ритейлер Zappos, заменяющий сейчас традиционную иерархию самоорганизующейся «операционной системой», так называемой холакратией<sup>1</sup>.

За процессом, идущим в Zappos, внимательно наблюдают другие компании. Равно как и многие предыдущие управленческие инновации, холакратия представляет собой весьма привлекательную идею, отвечающую духу времени. По крайней мере, найдется некоторое количество глав компаний, которые, принимая во внимание безотлагательную необходимость осуществлять инновации и меняющийся характер рабочего места, вне всякого сомнения, зададутся вопросом: актуальна ли эта управленческая идея? Обеспечит ли она моей компании конкурентоспособность? С какими рисками может быть сопряжено ее внедрение?

На протяжении десятилетий руководители компаний задаются подобными вопросами всякий раз, когда появляются управленческие инновации. Время от времени такая идея оказывается настолько революционной, что может поднять – и зачастую именно так и происходит – показатели компании на беспрецедентный уровень. Такой эффект оказали концепции шести сигм и бережливого производства, которые побудили менеджеров повысить качество и сократить расходы.

Тем не менее импортное заимствование идей – дело рискованное. Использование даже очевидно полезных теорий и практик может закончиться неудачей, если компания не готова воспринять саму суть нового подхода. А ценность большинства управленческих идей, равно как и потенциальный результат их практической реализации, далеко не очевидна. Какую цель преследует холакратия: стимулировать креативность или разрушить автократию? Хотите ли вы, чтобы в вашей компании «любой» мог стать лидером? Способны ли корпоративная культура и организационная структура вашей компании вынести столь серьезные изменения? При определенных обстоятельствах для одних компаний потенциальные выгоды от реализации экспериментальных концепций могут оказаться весьма значительными, а для других их заимствование может быть довольно затруднительным или даже деструктивным.

Если вы предпримете определенные действия, направленные на осознание инноваций, разработанных другими компаниями, и того, как они соотносятся с философией и функционированием вашей компании, вам будет легче понять, какие именно экспериментальные концепции вам подходят. Проявив должную вдумчивость и внимательность, вы повысите свои шансы на успех в тех случаях, когда вы заимствуете идеи, реализуете их, приобретаете новые знания, способные сделать рентабельным ваш бизнес в долгосрочной перспективе.

---

<sup>1</sup> Статья написана в январе 2014 года.

## **Очередная амбициозная идея (или нет?)**

Любые радикальные управленческие инновации быстро привлекают внимание журналистов, теоретиков и консультантов. В ходе исследований, которые мы провели вместе со Стефано Туркони, научным сотрудником Лондонской школы бизнеса, выяснилось, чем полезно такое внимание: исследователи и авторы статей помогают компаниям классифицировать или осознать их идеи, а возможность наглядно представить вышеуказанные идеи позволяет руководителям заручиться поддержкой своих практик как внутри компаний, так и вне их. Публичное обсуждение новых идей позволяет другим компаниям узнать о них.

Однако публичность имеет и оборотную сторону: повышается вероятность возникновения ажиотажа вокруг идеи, разочарования ею, а иногда и ее отвержения (см. врезку «Неизбежный ажиотаж»). В *Harvard Business Review*, например, были впервые представлены как идеи, которые сегодня составляют каноны менеджмента, так и идеи, о которых забыли на долгие годы. Ваша задача как менеджера категорически отличается от целей, преследуемых теоретиками и авторами статей. Вы не пытаетесь оседлать следующую волну; вы выбираете подходящую для себя волну. Общественное мнение для вас менее значимо, нежели идеи, лежащие в основе концепций. Следует иметь в виду, что основополагающие идеи продолжают существовать даже после того, как связанные с ними практики перестают пользоваться популярностью.

Итак, что нужно сделать для того, чтобы менеджеры на время забыли об ажиотаже и осмыслили постоянно меняющуюся среду управленческих инноваций? В общем и целом, компания может заимствовать идеи двумя способами: воспользоваться методом «наблюдай и применяй» или вычленив основной принцип инновационной идеи. У каждого из этих подходов есть свои преимущества; каждый из них ставит свои задачи.

### **Идея вкратце**

#### **Проблема**

Инновационные управленческие идеи, возникающие в других компаниях, неизменно ставят руководителя перед дилеммой: стоит ли пытаться их заимствовать; а если да, то какие и как? Даже самые многообещающие практики могут оказаться неэффективными, если будут перенесены в неподходящую для них компанию.

#### **Решение**

Оптимальный подход — вычленив из управленческих инноваций основной принцип, т. е. логику, которая лежит в его основе. Для этого нужно задаться несколькими вопросами, в частности: отличается ли ваша компания от компании, в которой эта идея возникла? Соответствуют ли цели рассматриваемой инновации задачам вашей компании? Даже если вы решите, что определенная идея не вполне вам подходит, проведенный анализ поможет лучше понять используемые вами управленческие модели и совершенствовать применяемые вами практики.

## **Подход «наблюдай и применяй!»**

Это наиболее очевидный – и чаще всего применяемый – подход к адаптации новых управленческих идей. Он может быть вполне эффективным (и бывает таковым), но лишь при определенных обстоятельствах. Одно из них заключается в том, что наблюдаемая практика вполне может рассматриваться как стоящая обособленно от всех прочих, и для ее реализации требуется совсем немного поддерживающих поведенческих моделей. В этом смысле очень показательный и популярный пример – подход GE к преемственности и планированию. Уму непостижимо, насколько плавно и незаметно генеральный директор компании Джек Уэлч в 2000 году передал дела Джеффри Иммельту. В основе этого процесса – несколько конкретных мер, включая наличие прозрачной информации о кандидатах и планирование увольнений сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями. Подобные модели поведения довольно легко копировать; таким образом, системы обеспечения преемственности, разработанные GE, как правило, успешно работают и в других компаниях – например, Walmart, GlaxoSmithKline, а также Tesco.

Кроме того, подход «наблюдай и применяй» может оказаться эффективным, если управленческая модель и образ мышления заимствующей идею компании очень схож с управленческой моделью и образом мышления компании, в которой идея возникла. Например, две фирмы-разработчика ПО, которые применяют в своей деятельности гибкий подход, вероятнее всего, используют во многом совпадающие технологии и сходную терминологию. Поэтому, если одна из этих компаний внедряет новую управленческую модель, то другая, вероятнее всего, сможет ее успешно реплицировать, используя подход «наблюдай и применяй». Аналогичным образом, компании, придерживающиеся нетрадиционных методов работы, скорее всего, могли бы с успехом заимствовать управленческие инновации у других столь же нестандартных фирм. Как правило, больше шансов быть замеченными имеют радикальные идеи, которые, скорее, соответствуют общим направлениям развития менеджмента, а не противостоят им.

Так что я полагаю, что у Zappos неплохие шансы на успех, поскольку она использует концепцию холакратии; эта идея изначально возникла в нескольких стартапах Кремниевой долины. Zappos уже продемонстрировала склонность идти своим путем; компания известна тем, что использует такие нестандартные практики, как проверка лояльности своих сотрудников (им предлагают уволиться в обмен на выплату некоторой суммы наличными).

Но чаще всего практики, успешно используемые в одной компании, оказываются совершенно неприемлемыми для другой. Давайте обратимся к корпоративной культуре, направленной на достижение высоких показателей, которой придерживалась GE в 1990-х годах. По мнению большинства сотрудников, выраженное фокусирование внимания компании на ответственности каждого сотрудника было, прежде всего, средством повышения конкурентоспособности компании на рынке. Исходя из такого понимания, Уэлч разработал подход, заключающийся в ранжировании всего персонала в рамках того или иного подразделения; он предусматривает вознаграждение и продвижение сотрудников, демонстрирующих высокие показатели, а также применение штрафных санкций (или корректирующее обучение) для тех, чьи показатели оставляют желать лучшего (находятся в числе наихудших 10 %). Подход «Ранжируй персонал и увольняй неподходящих» был широко растиражирован – но зачастую он оказывался неэффективным, особенно в организациях, в которых не сформирована культура продуктивной внутренней конкуренции. Сотрудники, не обладавшие необходимой стрессоустойчивостью, часто оказывались не в состоянии эффективно работать. В Microsoft, например, подход «Ранжируй персонал и увольняй неподходящих» фактически ставил сотрудников и отвлек их внимание от конкуренции с другими компаниями.

Более свежий пример: несколько британских и европейских компаний хотели перенять набор хорошо разрекламированных управленческих практик британского ретейла John Lewis. Речь шла о довольно крупных социальных пакетах, привлечении сотрудников к выбору руководителей высшего звена, а также о схемах вознаграждения, позволяющих устанавливать для менеджеров по работе с клиентами такой же бонус по итогам года (процент от зарплаты), как для руководства компании. Эти практики помогли компании-основоположнику занять лидирующее положение на рынке в плане найма и удержания персонала. Однако акционерным компаниям адаптировать ее опыт оказалось совсем непросто. С одной стороны, практики John Lewis целостны – они хорошо сочетаются, усиливая друг друга. Выраженная ориентация на подготовку персонала и собственное развитие свидетельствует о том, что компания чрезвычайно избирательна в вопросах найма персонала и делает упор на продвижение своих сотрудников. С другой стороны, эти практики органично вытекают из ориентированной на персонал философии, само существование которой обусловлено тем, что компания была основана как народное предприятие. Вне такого контекста уравнилительный подход зачастую не получает поддержки руководства и акционеров.

Используемая Google концепция, позволяющая сотрудникам тратить 20 % своего рабочего времени на разработку инновационных идей – еще одна излюбленная цель подхода «наблюдай и применяй» (даже несмотря на то, что сейчас компания ограничила применение этого принципа, чтобы не допускать распыления усилий на большое количество направлений). Эта концепция очень проста и при этом способствует появлению прорывных идей, поэтому она привлекает менеджеров из других организаций. Но когда компании адаптируют эту практику, результаты, как правило, не оправдывают ожиданий. Одна из причин этого заключается в отношении к ней менеджеров. Руководство Google (по крайней мере, первое время) горячо поддерживало эту концепцию; руководство многих других компаний вряд ли проявило бы подобный энтузиазм. Кроме того, Google удалось заполучить «крутых» разработчиков, которые горят желанием добиться реализации своих блестящих идей. Разработчики, привыкшие укладываться в четко оговоренные сроки, зачастую просто не знают, как использовать время, отведенное им для собственных изысканий. По этой причине компании, которые берут на вооружение эту концепцию, как правило, отказываются от нее, не дав возможности реализоваться и пятой части таких «личных» проектов.

Стоит ли говорить, что все это существенно вредит компании. Принятие новых практик и последующий отказ от них способны истощить ее ресурсы, а также уменьшить шансы руководства на обеспечение ее стабильного роста. Поэтому использовать подход «наблюдай и применяй» нужно с осторожностью.

## Вычленение основного принципа инновационной идеи

Можно существенно минимизировать риски, связанные с импортированием управленческих инноваций, заимствуя из той или иной практики только основные принципы. Различия между организационной средой новой компании и компании – автора инновации становятся менее значимыми; а для того, чтобы новый подход «прижился», потребуется меньше усилий.

Весьма показателен пример UBS Wealth Management. Эта компания, специализирующаяся на оказании финансовых услуг, успешно работавшая с 2000 года, искала методы стимулирования своего роста. Во время мозгового штурма команда руководителей пришла к заключению, что одним из самых серьезных препятствий для ее роста было составление бюджета компании – речь, в частности, шла о необходимых для этого переговорах между головным офисом и профильными подразделениями, весьма затратных по времени. Один руководитель предложил воспользоваться опытом банковской компании Svenska Handelsbanken, которая десятилетиями ранее отказалась от практики подготовки бюджета. Группа руководителей высшего звена посетила эту шведскую компанию и решила, что, несмотря на различие бизнес-моделей, вполне можно было бы позаимствовать ряд принципов планирования, применяемых Handelsbanken; например, ограничить супервайзерские функции головного офиса компании, усилить ответственность менеджеров по работе с клиентами, а также поощрять дружескую конкуренцию между равными по рангу структурными подразделениями компании. Вышеупомянутая команда совместными усилиями выработала упрощенную модель подготовки бюджета, которая наилучшим образом соответствовала корпоративной культуре UBS. Например, вместо того, чтобы адаптировать используемую Handelsbanken коллективную систему поощрения, основанную на результатах работы группы компаний в целом, UBS увязала систему бонусов с инвестиционным доходом каждой отдельно взятой группы по сравнению с аналогичным показателем других групп.

Обратимся еще к одному примеру, а именно, к опыту компании GlaxoSmithKline. В конце 1990-х годов, когда биотехнологическая революция поставила под угрозу целесообразность модели функционирования отделов разработки продуктов фармацевтических компаний, многие компании, включая Roche и Bristol-Myers Squibb, инвестировали значительные средства в приобретение биотехнологических компаний, дабы иметь доступ к непрерывному потоку вырабатываемых ими инновационных идей. GSK сделала более смелый шаг – она проанализировала деятельность стартап-компаний и пришла к заключению, что основная причина их успеха кроется в создании кросс-функциональных команд, специализирующихся на определенных терапевтических направлениях, что радикально отличалось от практики, принятой в фармацевтической отрасли. GSK реплицировала в рамках своей компании суть этой модели. Сначала она сформировала полуавтономные научно-инновационные центры, специализирующиеся на разработке препаратов, после чего разбила их на отделы по проведению разработки препаратов. Штат таких отделов состоял из 30–60 человек, в обязанности которых входило получение от инвестиционного совета компании средств на исследовательские проекты. И хотя эта модель породила множество управленческих вызовов, ее внедрение помогло GSK остаться одной из ведущих фармацевтических компаний, а также подготовить ассортимент разрабатываемых препаратов, который оказался одним из лучших в отрасли.

Безусловно, подход «вычленение основного принципа из идеи» в силу ряда причин не всегда эффективен. Во-первых, выделить принцип, лежащий в основе инновации, – задача нетривиальная. Люди – заложники собственного опыта и когнитивных отклонений. Кроме того, зачастую за деревьями не видно леса. В 1990-х годах, например, Форд пытался делать все возможное и невозможное – автоматизировать производство, подготовить персонал, организовать кружки контроля качества, – чтобы соответствовать таким же высоким, как у Toyota,

стандартам затрат и качества. Но его усилия не увенчались успехом, поскольку он не учел самого главного, что характерно для системы, созданной Toyota; а именно, веры в способность своих сотрудников решать проблемы.

## **Неизбежный ажиотаж**

**Анализ радикальных управленческих инноваций**, даже если они сходят на нет, зачастую может оказаться весьма полезным. А они действительно сходят на нет. Девять десятых из примерно ста брендовых управленческих идей, которые я изучил, потеряли актуальность в течение десяти лет или около того. Речь, в частности, идет о следующих идеях: концепции «разминка» (GE), концепции формирования профильных сообществ по обмену опытом по интересам (Xerox); подходе, предусматривающем выделение частей компании в качестве самостоятельных предприятий (Thermo Electron), а также концепции предоставления сотрудникам 20 % рабочего времени для разработки собственных инновационных идей (Google).

Типичный пример тому – разработанная Oticon организационная структура «спагетти». В начале 1990-х годов, вскоре после того, как датская компания по производству слуховых аппаратов стала стимулировать разработку ее сотрудниками собственных проектов, этот эксперимент стал объектом неумеренных похвал. Другие организации буквально забросали компанию вопросами, а ее руководители побили все рекорды публичных выступлений. Но через несколько лет Oticon стала понимать, что ее портфель новых продуктов не вполне логичен, и что она потратила слишком много ресурсов на нерезультативные проекты.

Внимание руководства Oticon стало смещаться в сторону традиционной структуры; анализ проектов приобрел более формализованный характер, а за сотрудниками все чаще стали закрепляться определенные задания. Консультанты начали ссылаться на данную практику как на отрицательный пример, а в 2003 году в академическом обзоре этот эксперимент был охарактеризован как «частично неудачный».

Однако, опыт Oticon имел больше нюансов, нежели это предполагает ажиотаж вокруг инновационной идеи. На ранней стадии существования «организации-спагетти» наблюдался рост объемов продаж и прибыли компании; и когда руководство компании начало понемногу сворачивать эту практику и вернулось к первоначальной, немного ее изменив, объемы продаж и прибыль продолжали расти. И все же адаптация другими компаниями «организации-спагетти» подстегнуло их развитие – возможно, это стало важным шагом на пути успешной трансформации компании, даже несмотря на то, что большинство практик, появившихся в начале 1990-х годов, до наших дней не дожили.

Чтобы ажиотаж вокруг идеи не сбивал вас с толку, проанализируйте, как на самом деле используется та или иная управленческая практика. Выполняют ли она задекларированные задачи в компании, в которой была разработана? Тогда вы сможете не обращать внимания на разговоры о «ее прорывном» или «провальном» характере, а будете оценивать исключительно целесообразность идеи.

Вторая проблема, вытекающая из первой, такова: даже тогда, когда принцип определен, зачастую очень трудно реализовать его на практике. Когда я работал с руководством одного крупного инвестиционного банка по вопросам кросс-функционального взаимодействия, мы без труда определили факторы, обеспечивающие такую практику, – а именно, общие цели, прозрачность коммуникации и желание делиться информацией, – но практическая реализация оказалась невозможной. Утвердившаяся в этой организации практика выплаты больших бонусов руководству при низкой эффективности компании настолько глубоко укоренилась, что она сформировала сознание персонала, а все попытки стимулировать вышеназванное взаимодействие были обречены на провал.



## Изучите себя лучше

Какой бы подход вы ни выбрали, корпоративный самоанализ является значимым преимуществом компании. Он способствует не только адаптации нужных инноваций, но и планированию, а также реализации любых крупномасштабных проектов. Анализ деятельности компании дает дополнительные выгоды: эксперимент, даже если он в конечном итоге оказывается неудачным, служит стимулом для пересмотра уже имеющихся управленческих моделей в свете импортированных идей. Результаты анализа могут стимулировать деятельность компании и способствовать совершенствованию используемых ею практик.

Давайте рассмотрим пример швейцарской фармакологической компании Roche (которую я некогда консультировал). Ее руководство очень заинтересовала практика открытых инноваций, используемая другими организациями. Они решили попробовать воспользоваться веб-платформой InnoSeptive, на которой компания может размещать технические задания для нескольких тысяч потенциальных исполнителей. Руководители компании поставили перед командами разработчиков очень сложную задачу и получили весьма впечатляющие и полезные идеи. Воодушевленные полученным результатом, они разместили еще несколько технических заданий.

## Четыре типа девиантных компаний

**Если вы решили импортировать** управленческие инновации какой-нибудь другой фирмы, важно определить ее источник. В большинстве случаев инновационные идеи зарождаются в так называемых девиантных компаниях, которые стоят особняком от других организаций. Но не все девиантные компании одинаковы. Тщательно выбирайте компании, у которых вы намерены заимствовать идею.

- **Стартапы.** Это молодые, небольшие компании, которые намеренно опровергают устоявшиеся правила. Valve Corporation, компания – разработчик видеоигр, дает возможность своим сотрудникам самостоятельно устанавливать часы работы, самим выбирать проекты, а также переходить из одной команды в другую. В компании приветствуется перемещение сотрудников туда, где наблюдается бурная деятельность. Конечно, небольшой компании легко быть не такой, как все. Не стоит ожидать, что эксперименты, хорошо работающие в стартапах, окажутся эффективными в более крупной и уже утвердившейся на рынке компании.

- **Сообщества по интересам.** Они не относятся к бизнес-организациям, но анализ их деятельности может оказаться весьма полезным. На примере Общества анонимных алкоголиков можно понять, как функционирует организация с четко определенными целями, не имеющая формализованной системы контроля. Управленческие идеи таких организаций, как правило, лучше воспринимать на некотором расстоянии, нежели реализовывать в рентабельных компаниях, хотя их необычные методы, если подходить к ним с умом, способны стать источником вдохновения.

- **Сертифицированные компании с нестандартными методами организации.** Речь идет об очень успешных организациях, которые, будучи крупными компаниями, управляются по собственным правилам. Morning Star, калифорнийская компания по переработке томатов, уже более 20

лет обходится без менеджеров. Но практически все подобные компании используют такие модели управления, как семейная собственность или трасты, которые позволяют им сохранять свою индивидуальность. Например, Morning Star – частная фирма. Если ваша компания не располагает механизмами защиты от повседневного прессинга акционеров, нужно с осторожностью относиться к адаптации их инновационных идей.

- **«Танцующие слоны».** Это крупные традиционные компании, экспериментирующие с необычными моделями. Китайская производственная компания Haier разработала в высшей степени децентрализованный подход к составлению бюджета, в соответствии с которым ответственность за бюджет возлагается на отдельно взятые команды сотрудников. Используемая Shell модель «гейм чейнджер» – инновационная модель финансирования НИОКР – с успехом подпитывала множество новых технологий. Практика «танцующих слонов» может стать значимым источником идей, которые уже прошли проверку акционеров.

Но после десяти техзаданий они пришли к заключению, что реализация разработок научных сотрудников и инженеров Roche не дала желаемых результатов. Разработки, касавшиеся технологических проблем, как правило, с готовностью брали на вооружение, в то время как разработки по более глубоким научным вопросам почему-то оставались без внимания. Благодаря полученному опыту компания осознала, что существует несколько способов реализации инноваций. Поэтому Roche стала создавать портфель инновационных подходов, потенциально соответствующих характеру вызовов, с которыми сталкивается данная компания.

## **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.