

Оглавление

УСКОРИТЕЛИ ИННОВАЦИЙ	7
<i>Роджер Мартин</i>	
КАК ОСТАНОВИТЬ ИННОВАЦИОННЫЕ ВОЙНЫ	17
<i>Виджай Говиндараджан, Крис Тримбл</i>	
КАК GE НАРУШАЕТ ПРИВЫЧНЫЙ ХОД СВОЕЙ ЖИЗНИ	35
<i>Джеффри Иммельт, Виджай Говиндараджан, Крис Тримбл</i>	
ДОРОГУ К ИННОВАЦИЯМ ПОКАЖЕТ КЛИЕНТ	55
<i>Ланс Беттанкур, Энтони Ульвик</i>	
РЕАЛЬНО ЛИ ЭТО? МОЖЕМ ЛИ МЫ ВЫИГРАТЬ? СТОИТ ЛИ ЭТИМ ЗАНИМАТЬСЯ?	71
<i>Джордж Дей</i>	

ШЕСТЬ МИФОВ О РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТА	97
<i>Штефан Томке, Дональд Рейнертсен</i>	
ИННОВАЦИИ: КЛАССИЧЕСКИЕ ОШИБКИ	119
<i>Розабет Мосс Кантер</i>	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ПРИНЦИПУ РАСКРЫТИЯ	147
<i>Рита Гюнтер Макграт, Ян Макмиллан</i>	
НОВАТОРСТВО КАК ТРУД	169
<i>Питер Друкер</i>	
ДУШИТЕЛИ ПРОГРЕССА	185
<i>Клейтон Кристенсен, Стивен Кауфман, Вилли Ших</i>	
ОБ АВТОРАХ	203

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, неременная 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, почтиительно 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.

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, заморозил 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.

Казакс всех заморозил. 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, новый 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?

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 девятых 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 команды 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

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.

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 покупателей, 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. «Завоей покупателей» — вот что попадало в точку.

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 помогало 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, Кэрл 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 шторм 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 пользователя 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 Bazaar 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. Подчиненные 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 срок. 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 послушили два простых слова — *инновационная команда*.

Как показывает наш опыт, инновационные команды часто испытывают враждебность по отношению к людям, отвечающим 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 инновациями 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, выражавшегося 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

Идея вкратце

Специальные команды, отвечающие за инновационные инициативы, неизбежно вступают в конфликт со всей остальной организацией. Люди, отвечающие за повседневную работу, часто воспринимают новаторов как недисциплинированных выскочек. А сами новаторы презируют 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 шустрыми 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.

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.

Начав с создания онлайн-базы данных по меморандумам, 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 изменятся 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*, *Roewe 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 повышения 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 меморандумов не особенно

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.

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».

Соберите специальную команду

После того как мы разделили рабочие процессы и определили, какие наборы навыков требуются для выполнения работы, довольно легко

сформулировать принципы сбора специальной команды. Прежде всего, выберите лучших людей из любых источников (внутренние переводы, наем сотрудников со стороны или даже приобретение небольших компаний с нужными профессионалами). Затем, организуйте команду так, чтобы это наилучшим образом подходило для решения стоящей перед вами задачи. Управляйте процессом так, как если бы вы выстраивали новую компанию с нуля. Именно этот подход использовала компания Lucent при запуске нового подразделения, которое довольно быстро смогло достичь ежегодного оборота в \$2 млрд (см. врезку «Почему Lucent создавала сервисное направление с нуля»).

К сожалению, эти принципы легко декларировать, но им невероятно сложно следовать. У компаний имеется пагубная привычка создавать субъединицы, которые ведут себя точно так же, как и вся остальная компания, как будто им передается родительский генетический код. Мы называем такие субъединицы *маленькими двигателями работы*, и они способны довольно быстро привести в тупик любые инновационные инициативы.

Самым частым источником проблемы является корпоративный инстинкт, следуя которому специальные команды собираются исключительно из сотрудников самой компании. Это понятно. Вполне естественно думать сначала о людях, которых вы знаете, а не о том, какие навыки вам понадобятся. Этим людей проще найти, зачастую легче «нанять», и сам факт знакомства с ними делает ситуацию менее рискованной. Также с ними связано одно критически важное преимущество — благодаря своему знакомству с организацией и определенной репутации в ней они способны смягчить возможные конфликты между специальной командой и двигателем работы.

Проблема, впрочем, заключается в том, что специальная команда, состоящая полностью из существующих сотрудников компании, будет почти гарантированно действовать как еще один маленький двигатель работы. Хотя бы потому что у всех ее членов имеются одни и те же предубеждения и инстинкты, коренящиеся в истории одной и той же компании. Кроме того, возникает и проблема с рабочими отношениями. Как уже было отмечено выше, работникам, сотрудничающим друг с другом на протяжении многих лет, сложно изменить эти привычные методы взаимодействия.

Кейс: Почему Lucent создавала сервисное направление с нуля

В 2006 году LUCENT ПОДПИСАЛА соглашение, в соответствии с которым обязалась помочь крупной телекоммуникационной компании трансформировать имевшуюся сеть. Еще за четыре года до этого было просто невозможно представить себе заключение столь масштабной сервисной сделки.

Исторически сила Lucent была связана с продуктами и технологическими прорывами в области телекоммуникационного оборудования. Однако после того, как лопнул пузырь на интернет-рынке, Lucent требовался новый источник роста, и компания обратилась к услугам.

Хотя у нее и имелись все необходимые технические возможности для оказания услуг, ей не доставало определенной организационной ДНК. Власть в компании принадлежала технологам, а не менеджерам, отвечавшим за отношения с клиентами. Цикл сервисной работы определялся неделями, а не годами, как прежний цикл покупки телекоммуникационного оборудования. И поэтому руководители Lucent быстро поняли, что почти весь новый проект может быть реализован лишь силами специальной команды.

Lucent собрала эту команду так, как если бы выстраивала новую компанию. Она пригласила лидера со стороны, ветерана сервисной отрасли из компании EDS, а также еще несколько опытных руководителей. Она приняла на вооружение новую политику в области работы с кадрами, более похожую на политику сервисных компаний. А кроме того, она создала новую систему оценки результатов, ставившую во главу угла использование рабочей силы, а не отдачу на инвестиции в производственные линии. Она даже привязала зарплату сервисных менеджеров к показателю использования рабочей силы. Результат? Всего за четыре года сервисное подразделение Lucent смогло зарабатывать ежегодную выручку на уровне более \$2 млрд.

Выстраивание эффективной специальной команды требует ломки существующих рабочих отношений и выстраивания новых. Огромную пользу в этом процессе играет привлечение людей со стороны, пусть даже одного человека из трех. У этих людей нет рабочих отношений, которые требуется ломать. Они должны создавать новые отношения с нуля. Кроме того, эти новые люди обычно склонны подвергать сомнению привычные предположения, поскольку их предубеждения и инстинкты кроются в опыте других компаний.

Менеджеры могут ускорить процесс ломки старых и создания новых рабочих отношений путем внедрения новых должностных

инструкций, придумывания новых и необычных названий должностей и явного перераспределения баланса сил внутри команды. Смещение этого баланса важно, поскольку нередко бывает так, что традиционные центры силы компании (например, инженерное подразделение) начинают доминировать и в специальной команде (скажем, в случаях когда конечным потребителям инновационной инициативы важнее не характеристики нового продукта, а его внешний вид).

Выбор правильных людей и формирование новых рабочих отношений — это краеугольные камни в процессе выстраивания эффективной специальной команды, однако не менее важно обратить внимание на другие силы, определяющие поведение. Помимо новых рабочих отношений специальным командам часто требуются оценочные показатели, стимулы и культурные нормы, отличающиеся от принятых в двигателе работы.

West выстроил специальную команду, не похожую на существовавшие группы по разработке продуктов и включавшую 50 процентов людей со стороны. Компания приобрела небольшой бизнес, собравший на микрофишах целую коллекцию ценных меморандумов, включая самый первый меморандум в собрании Верховного Суда США. За счет этого West смог привлечь к работе десятков людей, которые много знали о меморандумах и не имели прежде никаких рабочих отношений с командой West.

Лидер проекта в области меморандумов, Стив Андерсон, воспринимал процесс превращения набора людей из компании и со стороны в структурированную команду как процесс с «нулевой основой». Вместо того чтобы полагаться на какие-то принятые в West нормы (кто за что отвечает, у кого есть право на принятие решений и т. д.), он просто собрал всех сотрудников и сказал: «Мы все собрались здесь. Вот наша задача. Как мы будем ее исполнять?» Разумеется, способ организации работы не был понятен с первого же дня. Инновационные инициативы — вещь крайне неоднозначная. Однако по мере того, как команда Андерсона набиралась опыта, ее структура постепенно обретала форму. Совершенно не важно, чтобы структура специальной команды была идеально ясной с самого начала, — главное, чтобы она не была связана с прошлым материнской компании.

Работа в специальной команде Андерсона казалась довольно странной для сотрудников компании. У них было меньше автономии. Им приходилось больше сотрудничать со своими коллегами. И они знали, что ошибки и промахи с их стороны подведут и их коллег, и всю команду. Кое-кто противостоял этой схеме и предпочел вернуться обратно в двигатель работы. Кому-то это может показаться признаком неудачи, но, на самом деле, это было свидетельством успеха Андерсона. Если бы всем сотрудникам компании было комфортно в команде, она бы обязательно превратилась в маленький двигатель работы (здесь также надо отметить, что у сотрудников должен иметься простой способ вернуться обратно в двигатель работы. Инновационные инициативы часто терпят неудачу, так же как и занимающиеся ими сотрудники. Компании, создающие условия для возврата к прежней работе, быстро обнаруживают, что им намного проще мотивировать людей на то, чтобы присоединиться к очередной специальной команде).

Для того чтобы еще четче сформулировать принципы работы специальной команды, Андерсон провел четкое различие между стандартами и культурными ценностями команды и двигателя работы. West на протяжении многих лет придерживалась невероятно высоких стандартов качества. В случае юридических решений потребителям нужна безукоризненно точная информация. Для этого в West были внедрены системы многоуровневой проверки при загрузке документов в базу данных, и этот процесс часто начинался со сканирования физического документа. Однако в случае проекта с меморандумами West было нужно немного расслабиться и менее навязчиво относиться к качеству. Угрожающе большое количество меморандумов сделало все исчерпывающие меры контроля непрактичными. Кроме того, клиентов больше интересовало удобство и доступность, а не совершенство.

Как предвидеть и смягчать конфликты

Понятно, что воспитание и развитие здорового партнерства — непростая задача. Конфликты между инновационными инициативами и текущей деятельностью вполне нормальны, однако они могут быстро набрать обороты. Напряжение превращается в соперничество,

соперничество перерастает в конфликты, а конфликты — в полноценные военные действия, ставящие под угрозу жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе.

Между двумя группами имеются огромные различия. Менеджеры двигателя работы стремятся быть эффективными, ответственными, пунктуальными, следовать бюджету и спецификациям. Так выглядит основной подход практически в любой компании. Речь идет о том, чтобы сделать каждую задачу, каждый процесс и каждый вид деятельности максимально повторяющимся и предсказуемым. Разумеется, в случае инновационной инициативы дела обстоят совершенно обратным образом. Она неопределенна и нерутинна по самой своей природе. И эта несопоставимость создает в компании вполне очевидную динамику в стиле «мы против них».

Лидеры должны противостоять конфликтам, постоянно укрепляя отношения взаимного уважения. Лидеры специальной команды должны помнить, что именно прибыль от двигателя работы идет на оплату работ над инновацией и что успех зависит от их способности максимально эффективно использовать имеющиеся активы. Также они должны помнить, что негативная реакция со стороны двигателя работы возникает не из-за лени или инстинктивного сопротивления переменам. Напротив — его инициаторами выступают хорошие люди, которые делают хорошую работу и пытаются организовать свою деятельность максимально эффективным образом. Со своей стороны, лидеры двигателя работы должны понимать, что никакой двигатель не вечен. И если они относятся к лидерам инновационного процесса как к безбашенным бунтарям, стремящимся подорвать дисциплину в стремлении к эзотерической мечте, это значит, что они списывают со счетов будущее компании.

Для того чтобы партнерство работало, лидер инновационной инициативы должен задать правильный тон — позитивный и направленный на сотрудничество. Противодействие двигателю работы — это *по-настоящему плохая идея*. В схватках не на жизнь, а на смерть двигатель работы всегда побеждает, просто потому что он больше и сильнее.

Именно по этой причине даже самым лучшим инновационным лидерам необходима помощь со стороны корпоративных руководителей. При необходимости они должны получать прямую поддержку

Кейс: Как WD-40 удалось минимизировать трение

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОДСТЕГНУТЬ ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ компании WD-40, ее исполнительный директор Гарри Ридж создал команду для создания прорывных продуктов. Он назвал ее Team Tomorrow («Команда завтрашнего дня»). В ее состав входили и только что принятые на работу ученые-исследователи, и новые сторонние партнеры. Один из первых проектов команды был связан с созданием инструмента No-Mess Pen, позволявшего наносить небольшие количества пасты WD-40 в труднодоступных местах. И хотя это не кажется радикальной инновацией, технологические задачи были довольно сложными, и разработка продукта заняла несколько месяцев.

Исторически за процесс создания новых продуктов в WD-40 отвечала маркетинговая команда, и основная ее задача состояла в улучшении, обновлении или переупаковке имевшихся продуктов. Теперь же маркетинг взял на себя ответственность за партнерство с Team Tomorrow и принялся продавать ее разработки.

Источники конфликта в этом партнерстве довольно легко выявить. Прежде всего, некоторые специалисты отдела маркетинга чувствовали, что именно они должны заниматься привлекательной и интересной работой по созданию прорывных продуктов. Кроме того, имелись и определенные ограничения с точки зрения ресурсов. На что будет тратить свое ограниченное время и ресурсы маркетинговая команда – на экспериментальные продукты или продукты, уже доказавшие свою результативность? И, наконец, маркетинговая команда беспокоилась, что новые предложения Team Tomorrow приведут к каннибализации существующих продуктов.

Лидеры Team Tomorrow Грэм Мильнер и Стефани Барри смогли преодолеть эти конфликты с помощью организации эффективного сотрудничества, прежде всего

со стороны высшего руководства, поскольку они действуют в долгосрочных интересах компании и им приходится преодолевать краткосрочные требования со стороны двигателя работы. Обычно это означает, что лидер в области инноваций должен быть подотчетен руководителю на две-три ступени выше, чем другие менеджеры с бюджетами того же размера. К примеру, в компании WD-40 инновационная инициатива требовала прямого вовлечения исполнительного директора (см. врезку «Как WD-40 удалось минимизировать трение»).

Высший руководитель, перед которым подотчетен лидер в области инноваций, не должен ограничиваться ролью «заводилы». Он

с руководителем маркетингового подразделения. Они делились информацией, приняли политику открытых дверей и тщательно координировали свои планы с отделом маркетинга, пытаясь заранее предвидеть появление узких мест и возникновение конфликтов за ресурсы. Зная, что такие конфликты могут быть разрешены только решением исполнительного директора, Мильнер и Барри сделали все возможное для того, чтобы Ридж узнавал о них как можно раньше и имел достаточно времени для установления приоритетов. Когда Ридж увидел необходимость усиления маркетинговой команды, он добавил ей еще несколько сотрудников, чтобы убедиться в том, что она сможет справиться со всеми задачами вовремя.

В качестве наглядного жеста, символизирующего важность проекта в долгосрочной перспективе, Ридж постоянно носил с собой прототип новой разработки. С одной стороны, это привлекало внимание к работе Team Tomorrow, но с другой (как минимум поначалу) — создавало у некоторых представителей маркетинговой команды ощущение того, что их отставили на второй план. Ридж, Мильнер и Барри довольно быстро поняли, насколько важно отмечать и достижения команды из основного бизнеса.

Ридж предпринял и другие шаги, обеспечившие успех WD-40. Он дал четко понять, что будет оценивать всех вовлеченных в работу сотрудников на основании эффективности их сотрудничества за пределами организационных границ. Кроме того, ему удалось снизить уровень беспокойства насчет каннибализации — он собрал и сделал общим достоянием данные анализа, демонстрировавшие, что продажи No-Mess Pen растут постепенно и не мешают основному бизнесу.

или она должны также подчеркивать важность и достоинства двигателя работы и подчеркивать, что в долгосрочной перспективе, с точки зрения компании в целом, важно, чтобы победу одержали обе стороны.

В процессе совместной работы лидер в области инноваций и руководитель высшего звена должны предвидеть и заблаговременно разрешать конфликты. Столкновения могут быть довольно сильными, однако в случае правильного разделения труда между двигателем работы и специальной командой они будут управляемыми. Чаще всего конфликты возникают вокруг дефицитных ресурсов. Когда итог работы обоих направлений, инновации и текущей деятельности,

заставляет двигатель работы столкнуться с ресурсными ограничениями, руководителю приходится делать выбор.

Зачастую, конкуренция за дефицитные ресурсы возникает в ходе формальных процессов бюджетирования. Лидеры в области инновации часто стремятся вытянуть из лидеров двигателей работы явно выраженные обязательства по поддержке своей деятельности. Такие переговоры лучше всего проводить в рамках единого плана и процесса бюджетирования для всей инновационной инициативы, а возможные конфликты разрешать при непосредственном участии руководителя высшего звена.

В других случаях возникает конкуренция за внимание общего персонала. Для лидера в области инновации заманчиво думать, что, как только бюджет для инициативы одобрен, борьба за ресурсы закончена. Это не так. Каждый представитель общего персонала сам выбирает, как много времени и сил нужно ежедневно посвящать новой инициативе. Сила лидера инновации в области убеждения важна, но ее недостаточно. Некоторые компании создают специальные стимулы и цели для участников общего персонала, подстегивающие их выполнять работу как в области инновации, так и в текущей деятельности. Другие компании используют схему, при которой лидер инновации воспринимается общим персоналом как клиент, а не как отвлекающий фактор.

Необходимо также управлять эмоциональными конфликтами. Иногда чувство обиды кроется в сути бизнес-конфликта. Например, сотрудники боятся, что инновационная инициатива может каннибализировать существующий бизнес. Высшее руководство должно четко и последовательно проводить мысль о том, что инновационная инициатива служит долгосрочным интересам компании, и делать все возможное для развеивания страхов по этому вопросу.

Иногда причиной обиды выступает обычная ревность. Когда инновационная инициатива воспринимается как самый важный проект во всей компании, двигатель работы может чувствовать себя отодвинутым на второй план. С другой стороны, проблемы могут возникнуть и у специальной команды, когда ее работу воспринимают лишь как причудливый эксперимент. Некоторые компании противостояли эффекту ревности, превращая «способность

производительно сотрудничать с внутренними партнерами» в основной критерий периодической оценки работы каждого сотрудника.

Проект с меморандумами в West столкнулся со множеством конфликтов разного рода, однако смог успешно их преодолеть. Стив Андерсон использовал правильный тип лидерства. Он рассматривал двигатель работы как своего партнера, а не как врага. А кроме того, он получал постоянную поддержку от двух руководителей компании, Майка Виленса и Эрва Барбра.

Виленс и Барбр уделяли пристальное внимание конфликтам вокруг ресурсов. Когда Барбр попросил представителей общего персонала внести свой вклад в проект по работе с меморандумами, он четко дал понять, что из их работы можно отложить на потом, а что оставить на повестке дня. В некоторых случаях он приглашал сторонних подрядчиков для выполнения рутинных заданий, таких как загрузка документов в сканер, — и это позволяло ему четко удостовериться в том, что самые приоритетные задачи и в области инновации, и в области текущей работы выполняются должным образом.

Андерсон же в полной мере понял важность энергетической подпитки общего персонала. Вместе с своей командой он, помимо прочего, смог привлечь на свою сторону сотрудников, создав небольшой комикс в стиле телесериала про адвоката Перри Мейсона. В комиксе показывалось, как выглядит на самом деле жизнь юриста и почему продукт типа базы данных по меморандумам может оказаться настолько ценным. Виленс и Барбр поддержали эту инициативу и создали специальную систему стимулов для продавцов, направленную на более активное продвижение нового продукта. Все три лидера внимательно наблюдали за возникновением эмоционального напряжения. По мере того как проект по работе с меморандумами начал демонстрировать признаки успеха, они заметили, что кое-кому в двигателе работы начало казаться, что они отставлены в сторону от этого славного проекта. Лидеры начали противостоять этому мнению. Они активно подчеркивали важность основного бизнеса компании и провели ряд мероприятий с раздачей премий и участникам специальной команды, и сотрудникам двигателя работы.

Даже самые невероятные партнерства могут эффективно управляться

Рынок отлично принял базу данных по меморандумам West. Более того, компания в какой-то момент начала тонуть в запросах со стороны клиентов, которым было интересно, насколько быстро эта база данных будет дополнена новыми данными. Компания произвела ряд других продуктов такого рода, в частности новые базы данных по показаниям экспертов и судебных реестров.

Не у всех этих проектов была одна и та же организационная формула. К примеру, когда West занялся разработкой продукта под названием PeerMonitor, специальной команде была отдана почти вся работа по созданию продукта и его продвижению на рынке. PeerMonitor обеспечивал юридические компании данными, позволявшими сравнивать их результаты бизнеса с результатами конкурентов. West предпочла передать работу по продажам и маркетингу специальной команде, поскольку продажи PeerMonitor требовали непривычного набора навыков, а их цикл был дольше обычного. Отличались и целевые клиенты — основная масса продуктов West продавалась библиотекарям, а клиентами PeerMonitor были управляющие партнеры компаний. При этом продавцы PeerMonitor сотрудничали с продавцами двигателя работы и координировали с ними общий подход.

Пример West достоин глубокого изучения. Компания смогла преуспеть там, где споткнулись другие, потому что поняла, что инновация — это не то, что происходит либо внутри существующей организации, либо за ее пределами. Она также поняла, что для развития инноваций нужна не борьба, а создание партнерства между новой и уже имеющейся командами.

И хотя в работе такого рода партнерств имеется немало проблем, эти проблемы решаемы. Более того, они необходимы, и без них инновация просто зайдет в тупик.

Впервые опубликовано в выпуске за июль 2010 года.