

HBR-R.RU
**Harvard
Business
Review**
РОССИЯ

СБОРНИК СТАТЕЙ

Мотивация и развитие сотрудников



СОДЕРЖАНИЕ

Слишком много проектов

Роуз Холлистер, Майкл Уоткинс

Не кнутом и не пряником: как еще мотивировать сотрудников

Линдси Макгрегор, Нил Доши

Почему мы любим оценивать и не умеем развивать

Алексей Улановский

«Если сотрудникам у нас хорошо, клиенты тоже будут довольны»

Лайза Беррелл

Как выстроить эффективную обратную связь

Роджер Шварц

Чтобы хватило на всех

Игорь Гурков, Евгений Моргунов

Химия команды

Сюзанна Джонсон Викберг, Ким Кристфорт

Agile без границ

Даррелл Ригби, Джефф Сазерленд, Энди Ноубл

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Диссертации и научные работы**
 - 2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 3. Школьная тематика**
- Онлайн-консультации**
Все отрасли знаний

Слишком много проектов

Как справиться с чрезмерной нагрузкой

Роуз Холлистер, Майкл Уоткинс

Если, как указал в программной статье, опубликованной в HBR, Майкл Портер, «суть стратегии в том, чтобы выбрать, чего не следует делать», то суть реализации в том, чтобы действительно не делать выбранного. Звучит просто, но многие компании не решаются накладывать вето на запущенные проекты, даже если те не стыкуются с новой стратегией. Проекты накапливаются, приводя к экстремальным перегрузкам.

Порой руководство даже не знает обо всех проводимых инициативах и их влиянии на организацию. А иногда специфика компании позволяет долго тянуть с закрытием исчерпавших себя проектов. В любом случае переизбыток инициатив может привести к финансовым потерям, падению производительности и качества труда, выгоранию сотрудников. В условиях низкой безработицы фирмы, не оптимизировавшие нагрузку вовремя, рискуют потерять ценные кадры. Бывший руководитель отдела консалтинга кадрового агентства признался в беседе с нами: «Отличная команда, атмосфера уважения, мотивирующие задачи — все это меркло перед невыносимым темпом работы. Я уволился, не дожидаясь инфаркта».

Во многих организациях о перегруженности проектами узнают, когда вовлеченность начинает падать, а текучесть — расти. Например, в розничной компании из списка Fortune 500 внутреннее исследование показало: всех целей, поставленных перед директорами магазинов, невозможно достичь за неделю. Вместо того чтобы снизить на-

грузку, руководство требовало, чтобы директора правильно расставляли приоритеты и жонглировали задачами. И только когда стало очевидно, что цели не достигаются, а покупатели жалуются, топ-менеджеры признали: необходимо изменить подход — и поручили группе перспективных лидеров оценить влияние проектов на работу директоров.

Вскоре выяснилось, что сразу в нескольких департаментах стартуют проекты, связанные с выпуском продуктов, обучением, обслуживанием клиентов, ИТ и требующие пристального внимания директоров. Подробный анализ показал: всего за полгода было запущено более 90 инициатив! Предполагалось, что директора внедрят и успешно реализуют все эти начинания, одновременно эффективно справляясь с наплывом посетителей и полноценно управляя штатом. Перегрузка не замедлила сказаться на результатах: качество работы ряда магазинов перестало соответствовать ожиданиям и прогнозам, а новые проекты развивались медленнее, чем планировалось — организация не могла переварить весь их объем.

Получив отчет о состоянии дел, руководители компании поняли, что торговые точки нельзя забрасывать новыми заданиями до бесконечности: пора ограничить нагрузку и расставить приоритеты. Региональный президент назначил ответственного за взаимодействие департаментов и глав магазинов. Теперь директора получали новые требования департаментов не напрямую: все

СЛИШКОМ МНОГО ПРОЕКТОВ

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Закрывать проекты, даже те, которые больше не соответствуют стратегии, обычно непросто. Руководители не хотят расставаться с любимыми детищами или не понимают, как они влияют на организацию, — и накапливают проекты, заставляя менеджеров работать над ними.

ПОСЛЕДСТВИЯ

Сохраняя неэффективные инициативы и неверно расставляя приоритеты их реализации, можно добиться одного — чрезмерных перегрузок. В результате падают производительность труда, вовлеченность и лояльность сотрудников, эффективность работы.

РЕШЕНИЕ

Поняв основные причины перегруженности проектами, руководители смогут замечать ее симптомы в своей организации, решать, какие начинания имеют право на жизнь, а какие нет, и грамотно распределять кадры и ресурсы.

начинания проходили через менеджера, который оценивал их важность и защищал директоров от перегрузок. Благодаря этому магазины смогли отбросить ненужное и сосредоточиться на ключевых инициативах. Показатели поползли вверх.

Консультируя десятки компаний из разных отраслей, мы видели, что избыток проектов губительно сказывается на бизнесе. Представители фирм постоянно жаловались на перегруженность: дел становится больше, а ресурсов меньше. Ниже мы описываем основные причины этой проблемы, которые нам удалось выявить. Изучив их, вы сможете определить, что грозит именно вашей организации. Мы также объясняем, почему привычные способы устранения проблемы, как правило, не приводят к желаемому результату, и рассказываем, как надо действовать.

КОРНИ ПРОБЛЕМЫ

Почему проекты накапливаются? Нам удалось найти семь причин.

Непонимание последствий. Как показал случай с ритейлером, руководство может не знать, сколько инициатив реализуется в компании и как они влияют на бизнес. Во многих организациях нет механизмов, позволяющих понять, оценить и проконтролировать, какую нагрузку взваливают на себя менеджеры и рядовые сотрудники, работающие над проектами. Измерить эту нагрузку во всей организации бывает непросто: инициативы могут быть масштабными, компании — крупными и многосоставными, инструменты контроля — малопригодными для этих целей. Но, как показывает тот же пример, все осуществимо — если компания готова выделить на это ресурсы.

Мультипликативный эффект. Большинство топ-менеджеров осведомлены о проектах и приоритетах собственных подчиненных, но плохо представляют себе, чем занимаются остальные. Поскольку

разные отделы и подразделения зачастую планируют работу независимо друг от друга, они могут не понимать, как их действия влияют на «соседей». Представим себе, что некая организация состоит из пяти подразделений. Если каждое запустит по три инициативы, требующие участия двух других подразделений, окажется, что все они реализуют по девять проектов. Не забывайте, что нагрузка в подразделениях распределена неравномерно: там, где ресурсов мало или они особенно ценны, новые инициативы ложатся непосильным гнетом.

«Перекачивание бревен». Каждый топ-менеджер, как правило, лично заинтересован в одном или нескольких проектах — и привлекает на них ресурсы, заключая с коллегами негласные договоренности: «Ты поддержишь мою инициативу, я — твою». В американской законодательной системе такой прием называется «логроллинг», или «перекачивание бревен». Автором термина считают конгрессмена Дэви Крокетта: он сравнил «взаимопомощь» политиков с традицией помогать соседям при перемещении бревен. В организациях логроллинг порождает снежный ком невыполнимых обещаний — и проектов, которым не видно конца. Они могут тянуться даже после прекращения финансирования, ведь у лидеров могут быть свои запасы средств и политическая воля, мешающие проекту умереть.

Нефинансируемые мандаты. В политике это понятие используется, когда принимаемый закон требует реализации проектов, но не обеспечивает их бюджетом. В бизнесе часто происходит нечто подобное: топ-менеджеры поручают подчиненным достичь важных целей, не наделив их необходимыми ресурсами. Однажды мы помогли провести крупную сделку по приобретению: руководство потратило десятки миллионов долларов на консультантов, чтобы разработать стратегию, структуру, системы и кадровую политику

В КОМПАНИИ ПРОБЛЕМЫ?

Чтобы справиться с перегруженностью проектами, ее прежде всего необходимо признать. Задав себе ряд вопросов, можно понять, находится ли компания в зоне риска. Затем необходимо подсчитать положительные ответы: каждый из них — тревожный звоночек. Если таких ответов больше четырех, стоит тщательнее следить за сроками и количеством реализуемых инициатив.

Часто ли руководители говорят о необходимости сократить число новых проектов?

ДА/НЕТ

Тратят ли сотрудники существенную долю времени и сил на запуск и поддержку новых инициатив?

ДА/НЕТ

В организации отсутствует центральный орган контроля над всеми текущими проектами?

ДА/НЕТ

В компании нет механизмов, позволяющих измерить отдачу от проектов и ранжировать их по степени важности?

ДА/НЕТ

Порой одновременно внедряется сразу несколько инициатив?

ДА/НЕТ

Проекты часто запускаются без координации по всем отделам и подразделениям?

ДА/НЕТ

Инициативы внедряются без экономического обоснования?

ДА/НЕТ

У проектов нет конкретных критериев успеха?

ДА/НЕТ

Оказывает ли нынешнее количество проектов негативное влияние

на результаты и приоритеты работы компании?

ДА/НЕТ

Инициативы часто запускаются в неудобное время — как срочный ответ на внутренний или внешний запрос?

ДА/НЕТ

Отмена или замедление инициатив порицается корпоративной культурой?

ДА/НЕТ

Действующие проекты продлеваются без регулярной оценки эффективности и потребности в них?

ДА/НЕТ

Новые инициативы запускаются даже при дефиците ресурсов?

ДА/НЕТ

Участие в новых проектах не подразумевает освобождения от старых?

ДА/НЕТ

Перед запуском проекта не анализируют, нужна ли сотрудникам поддержка?

ДА/НЕТ

Внедряются ли инициативы, для которых не продуман процесс завершения?

ДА/НЕТ

Успех проекта оценивают преимущественно руководители, которые его запустили?

ДА/НЕТ

объединенной организации, а на процессы слияния и интеграции не выделило ни цента. Это породило массу конфликтов, и из приобретаемой фирмы ушли лучшие сотрудники, ради которых в том числе и затевалась сделка. Это не единственный пример: запускаемые инициативы далеко не всегда обеспечивают финансированием.

Латание дыр. Если компания пытается с помощью мелких инициатив устранить последствия проблемы, требующей серьезного комплексного решения, таких инициатив может расплодиться множество — но с проблемой они не справятся. Мы видели организации, которые решали серьезно вложиться в обучающие программы только потому, что поверхностная оценка персонала выявила нехватку каких-либо навыков, а потом почти не содействовали использованию полученных знаний в повседневной работе.

Финансовая близорукость. Еще один тип недостатков по масштабу мер, приводящих к перегрузкам, — сокращение штата без сокращения объема работ. Такое происходит, когда организация думает лишь о снижении затрат на оплату труда, не обращая внимания на цену, которую придется заплатить за резкое повышение требований к оставшимся, — это выгорание, переутомление и текучка. Вот как менеджер компании по производству потребительских товаров описал эту проблему: «Мы собирались пересмотреть процессы — но до этого так и не дошло. В итоге ресурсов у людей стало меньше, а работы — больше».

Инерционность проектов. Наконец, компаниям часто не хватает сил (и духу) остановить действующие проекты. Иногда потому, что у них нет инструментов, чтобы определить, исчерпала себя инициатива или нет. В момент запуска начинание могло толкать бизнес вперед — а затем утратило актуальность, но финансирование и работа не прекратились. Например, многие организации десятилетиями пользовались услугами тайных покупателей. С появлением интернета стало проще и быстрее получать обратную связь и данные от самих клиентов. Многие организации, однако, так и не отказались от тайных покупателей, ведь остановить отлаженный механизм, даже если он устарел, значит запустить новый, которым не все умеют пользоваться. Инфраструктура для работы с тайными покупателями построена, опыта — хоть

отбавляй. А чтобы научиться собирать, интерпретировать и капитализировать данные онлайн, требуются новые навыки и время. В итоге многие традиционные компании следуют примеру стартапов, которым не нужно отходить от старых, привычных практик, — нанимают новых менеджеров с нужными навыками, и те быстро переводят работу на новые рельсы.

ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ НЕ РАБОТАЮТ

Признать, что проектов стало слишком много, — важно, но не достаточно. Нужно принять меры. К сожалению, организации часто прибегают к решениям, которые в лучшем случае ничего не меняют. Вот, например, что они делают.

Не согласуют приоритеты отделов и подразделений.

Расставлять приоритеты в собственных подразделениях удобнее всего: там все понятно и знакомо. Но, поступая так, руководители не видят, как их проекты влияют на работу других отделов и компании в целом. Например, главной задачей финансового отдела может быть внедрение новой системы учета затрат во всей организации. Даже если это необходимо фирме, ознакомление с новой программой (посредством тренинга или методом проб и ошибок) усиливает нагрузку на менеджеров за пределами финансового отдела. Сотрудникам, которые лучше разбираются в новой системе, поручают помогать остальным — отвечать на вопросы, решать проблемы. Эти специалисты больше других вкладываются в проект, а значит, тратят меньше времени на свои непосредственные обязанности. Дополнительная нагрузка не освобождает людей от основных дел: менеджеры должны составлять и контролировать бюджет для финансового отдела, писать отчеты об индивидуальной и командной работе для кадровиков, проходить тренинги по этике по указанию юристов и т. д.

Иными словами, нельзя все планировать в вакууме. Топ-менеджерам следует призывать сотрудников разных отделов рассказывать друг другу о том, сколько у них работы, какие ресурсы нужны для реализации того или иного проекта и какая нагрузка с этим связана. Руководители должны и сами прислушиваться к словам подчиненных — ведь зачастую лидеры и слышать не хотят о том, что кто-то чего-то не может. В такой атмосфере сотрудники даже не заикаются о том, что не справ-

ляются или не успевают что-то сделать: боясь потерять место, они молчат. В итоге руководство так и не узнает, как распределена нагрузка в организации, и не может верно все распланировать.

Согласуют приоритеты, но не сокращают нагрузку.

Топ-менеджеры обычно указывают сотрудникам, на какой работе следует сосредоточиться. Но в этом нет смысла, если не сказать, какие дела при этом можно отложить или забросить. В агентстве недвижимости, с которым мы сотрудничали, руководство решило одновременно запустить более дюжины инициатив. Создали проектные группы, стали ждать результатов. Желаемые показатели были достигнуты, но высокой ценой: лучшие сотрудники уволились, не в силах вынести повышение требований — удлинение рабочего дня и массу новых обязанностей.

Бездумно сокращают проекты. Если руководство предлагает всем отделам или подразделениям урезать бюджет или количество проектов — скажем, на 10 или 20%, — все с этим по-своему справляются. Однако такой подход не учитывает общие приоритеты и связи внутри организации. Сокращение проектов в одной сфере может помешать другим отделам решать важнейшие задачи. В рамках общей экономии бюджета ИТ-отделу компании из гостиничной индустрии надо было урезать расходы на 20%. Отдел перевел часть заданий на аутсорсинг и перестал поддерживать сотрудников на рабочих местах. Затраты урезали — однако остальные отделы стали тратить значительно больше времени на устранение проблем, связанных с ИТ.

ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

Бороться с переизбытком проектов, направляя ресурсы на стратегически важные инициативы, не просто — но возможно. В пример можно привести растущую компанию CBIZ, которой удалось усилить контроль над принятием решений о запуске новых проектов. Директор по развитию кадров рассказала нам: «Каждую инициативу мы рассматриваем с двух точек зрения: пользы для бизнеса и для культуры. Нарастивая темпы развития, мы тщательно выбираем, что делать и чего не делать в конкретный момент».

Руководство упомянутого выше агентства недвижимости, запустившего одновременно множество

проектов, тоже поняло, что компании пора меняться. Хотя в организации весь год шли реформы, слишком высокая скорость перемен не должна была стать постоянной. Изучив бюджет на следу-

В ЧТО НАДО ЗНАТЬ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЗАПУСТИТЬ ПРОЕКТ

АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Какую проблему призвана решить эта инициатива?

Какие данные или иные доказательства убедительно свидетельствуют о том, что проект даст желаемый эффект?

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ

Какова сейчас реальная нагрузка на сотрудников?

1. Какие ресурсы (временные, финансовые, человеческие) потребуются для разработки и запуска проекта?
2. Помимо отдела, напрямую контролирующего инициативу, какие отделы или подразделения должны будут поддерживать ее?
3. Сколько времени у руководителей и рядовых сотрудников уйдет на участие в совещаниях и на овладение навыками, необходимыми для осмысления и внедрения инициативы?
4. Какие ресурсы понадобятся для дальнейшего ведения проекта?

Как ожидаемая нагрузка на сотрудников соотносится с потенциальной отдачей для компании? Не превышает ли ее?

Как организация определит, точно ли у нее есть резервы для реализации конкретного начинания?

ИЗМЕРЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Кто заинтересован в данной инициативе?

Какие действия от них потребуются для ее поддержки?

Можно ли полностью рассчитывать на их поддержку?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ

Чем мы готовы пожертвовать, на какие компромиссы пойти? Иными словами, если мы реализуем проект, что мы согласны не реализовать?

Когда и как будет завершен проект?

ющий год, топ-менеджеры поразились, сколько средств планировалось потратить на новые проекты, в основном внутренние — общие собрания, мероприятия по развитию лидерства, обучение кадров. Деньги у агентства были, но ему надо было сосредоточиться на продажах, и руководство опасалось, что новые инициативы помешают делу. Чтобы понять, так ли это, топ-менеджеры поручили главам отделов составить перечень финансовых и временных затрат по каждому проекту — на командировки, работу в офисе и вне его, на развитие, производственные мощности, питание. Тогда-то и стала видна потенциальная нагрузка на сотрудников: совещания и мероприятия заняли бы более 30% их рабочего времени. Обсудив положение дел с главами отделов и решив, что менеджеры должны больше времени проводить с клиентами, генеральный и финансовый директор определили, какие инициативы сохранить, а какие нет. В следующем году люди проводили больше времени в полях и меньше — на тренингах и планерках, и их нагрузка снизилась.

Как показывают эти примеры, чтобы не пасть под грузом проектов, нужно обладать железной волей и дисциплинированностью, уметь принимать и проводить в жизнь непростые решения. Вот как надо действовать.

1. Подсчитайте все инициативы, реализуемые в организации, чтобы узнать, страдает ли она от перегрузки (см. врезку «В компании проблемы?»).

2. Оцените все текущие проекты. Определите, какую проблему они решают, укажите необходимый бюджет, количество занятых сотрудников, потенциальную отдачу.

3. Объясните главам разных подразделений, что расставлять приоритеты необходимо сообща. Высшее руководство должно инициировать обсуждение потенциальных проектов, а рядовые сотрудники — давать обратную связь. Это позволит оценить степень загруженности коллективов.

4. Определите условия для завершения каждой инициативы, укажите дату прекращения финансирования и максимальное количество вовлеченных сотрудников, чтобы жили лишь проекты с существенной отдачей.

5. Требуйте, чтобы все инициативы каждый год заново претендовали на бюджет и иные ресурсы.

СЛИШКОМ МНОГО ПРОЕКТОВ

Одобрённые инициативы должны доказывать, что нужны организации.

6. Убедите всех сотрудников: завершение проекта не означает, что он был не нужен или не увенчался успехом. Объясните, что компания не может реализовать все идеи, какими бы перспективными они ни были.

Лучший способ справиться с перегрузкой — не допускать ее. Для этого нужно контролировать сроки и способы внедрения инициатив, а также время, которое они поглощают (см. врезку «Что надо знать, прежде чем запустить проект»).

Компаниям, которые уже сгибаются под грузом инициатив, следует подумать, какие выгоды сулит им закрытие лишних проектов. Оптимизация инициатив позволит мудрее распоряжаться творческой и производительной энергией, повысить лояльность сотрудников и активнее развивать компании.

Роуз Холлистер — коуч и консультант топ-менеджеров, Genesis Advisers. Ведет курсы по глобальному лидерству и изменениям в Северо-Западном университете; с 2010 по 2017 год возглавляла Институт лидерства McDonald's. **Майкл Уоткинс** — сооснователь Genesis Advisers, профессор школы бизнеса IMD, автор книги «Первые 90 дней» («МИФ», 2012).

Не кнутом и не пряником: как еще мотивировать сотрудников

Линдси Макгрегор, Нил Доши

Компаниям давно не дает покоя один вопрос: как улучшить работу сотрудников, взаимодействующих с клиентами, — людей, от которых зависит клиентский опыт. Мы работали с сотнями компаний и сейчас можем дать четкий и простой ответ, основанный на реальном примере.

После того как мы написали книгу, в которой рассказали о том, как можно улучшить показатели выручки, затрат, рисков и удовлетворенности клиентов, в 2016 году к нам обратилось руководство одной национальной розничной сети, чтобы мы помогли компании повысить ее эффективность.

Как мы писали раньше, причины, по которым люди работают, определяют то, насколько хорошо они это делают, то есть мотив выполнения задачи определяет качество ее выполнения. Если мотив человека заключается в игре (например, он любит все новое, проявляет любопытство и желание экспериментировать), цели (работа имеет значение) и потенциале (человек становится лучше в результате работы), то общая мотивация и производительность повышается. Но если мотивом является эмоциональное давление (чувство стыда, вины, небезопасности), экономическое давление (меркантильность) или мотив вообще отсутствует (инерция), то производительность снижается.

Обратившаяся к нам розничная сеть хотела увидеть, как эти принципы можно применить в ее магазинах. Мы провели эксперимент: полностью трансформировали операционную модель

четырёх магазинов (в которых работали около 60 человек) и через год сравнили их производительность с показателями остальных более чем 750 магазинов сети в США.

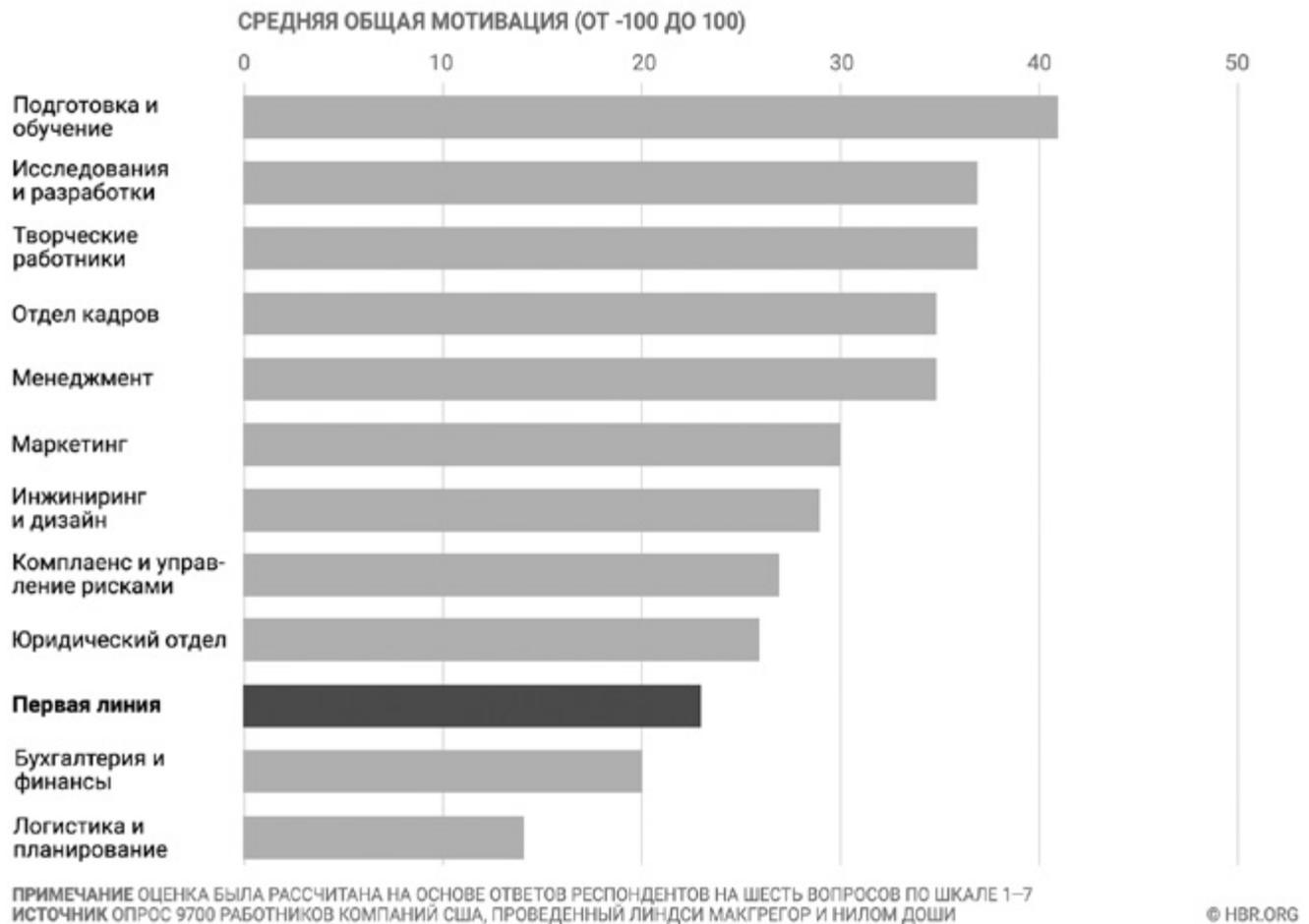
Как мы и предсказывали, показатели экспериментальных магазинов значительно возросли. Продуктивность (выручка, поделенная на затраты) увеличилась на 20% в год (что значительно превышает средний рост выручки в 9% в контрольной группе), уровень удовлетворенности клиентов вырос на 11% (в контрольной группе он сократился на 4%) и продажи увеличились на 8% (в контрольной группе всего на 2%).

Компания, о которой мы рассказываем, — одна из ведущих в своей отрасли, поэтому базовые показатели уже были достаточно высоки. Но мы считаем, что любая среднестатистическая организация может даже еще в большей степени улучшить свои показатели, предприняв шаги, о которых мы говорим ниже.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ОБУЧЕНИИ, А НЕ НА ДАВЛЕНИИ

До нашего эксперимента операционная модель магазинов была сосредоточена на стимулировании эффективности с помощью эмоционального и экономического давления. Региональные менеджеры часто слышали: «Нужно, чтобы ваша команда больше старалась», или «Мы ожидаем от вашего магазина совсем других результатов», или «Другие магазины справляются лучше». Иногда менеджеры применяли для мотивации

Работники первой линии — среди обладателей самой низкой общей мотивации



особые вознаграждения или угрозы. Подобный сценарий является нормой в большинстве компаний. По нашим наблюдениям, у сотрудников, работающих с клиентами, часто самая низкая мотивация.

Чтобы заинтересовать работников первой линии, мы внедрили новую рабочую модель, направленную на поощрение и формирование игры, цели и потенциала и уменьшение давления. Для этого мы провели четыре крупных изменения:

1. Уменьшили экономическое и эмоциональное давление. Мы избавились от тактики мотивации давления: от комиссионных от продаж, напряженных бесед, повышения на основе продаж и публичных выговоров, чтобы сотрудники могли сосредоточиться на обучении. Мы объяснили лидерам, что смысл их работы не в том, чтобы принуждать, а в том, чтобы вдохновлять людей на хорошую работу и гибкие действия.

2. Привнесли элемент игры, поощряя эксперименты.

Мы хотели способствовать повышению результатов с помощью игры и решили расширить возможности для экспериментов. Эксперимент стимулирует любознательность, поощряет инновации и задает темп обучения — все это является важными элементами игры.

Для поощрения экспериментов в каждом магазине установили доску, где фиксировались основные проблемы, которые предстояло решить, а также идеи решений. Например, в одном магазине была задача добиться увеличения числа клиентов. Сотрудники могли написать на доске любую идею решения. Так сами проблемы работали на то, чтобы сосредоточить внимание на самом главном.

Сотрудников просили выбрать одну из предложенных идей и поэкспериментировать с ней. Оказалось, что каждый человек будет занят в одном из экспериментов. Работники магазинов узнали, что такое гипотезы и как сводить эксперимент

к эффективному минимуму для получения полезного результата. В каждом магазине еженедельно проводилось 45-минутное собрание команд, на котором обсуждались полученные результаты и проведенные эксперименты. На этих встречах никого не стыдили и не обвиняли — все стремились найти новые идеи.

Был установлен ряд правил. Эксперименты должны были осуществляться в рамках уже имеющегося у магазина бюджета, инструментов и времени. Коллеги научились разрабатывать эксперименты с низким уровнем риска (эксперименты «выше ватерлинии»). По окончании эксперимента из него извлекались уроки и проводилось их обсуждение. Эксперимент не обязан был быть удачным, если благодаря ему сотрудники чему-то учились. Если эксперимент не удался, команда не отбрасывала его, а старалась разобраться в причинах неудачи и начала новый.

3. Сосредоточили цели на клиентах. Для создания настоящего ощущения цели и смысла сотрудников в магазинах, участвовавших в эксперименте, учили связывать каждый продукт, рабочий процесс и политику с преимуществом для клиентов и влиянием на них. Если они не могли связать действие с пользой для клиента, их учили не бояться задавать вопросы, пока они не поймут суть действия.

4. Ввели наставничество. Хотя эксперименты направлены на изучение методов улучшения стратегии или процессов, не менее важно управлять темпами обучения с помощью наставничества. В культуре наставничества люди получают советы и инструкции непосредственно во время работы от тех, кто имеет более высокие навыки. И, как и в случае с экспериментами, система наставничества требует тщательного управления.

Вот что мы сделали. Сотрудникам каждого магазина был представлен список из 30 навыков. В него входили такие навыки, как «генерирование идей на основе данных о продажах и обслуживании» и «построение консультативных отношений с потенциальными клиентами». Мы попросили работников выбрать навыки, которые, по их мнению, улучшили бы их работу. Лидеры помогли принять решение, однако окончательный выбор был за сотрудниками, а лидеры долж-

ны были найти в процессе работы подходящие моменты для их изучения.

Мы попросили лидеров выделить самый сильный навык (профессиональную «суперспособность») каждого сотрудника и рассказать о нем членам команды, чтобы им было легче обращаться за помощью к коллегам при изучении навыков. Например, у одного человека суперспособностью могло быть «решение сложных проблем обслуживания», а у другого — «представление новых продуктов клиентам».

Сотрудники еженедельно кратко обсуждали с лидером, как у них продвигается освоение навыков. Цели и оценка результатов были прозрачными для всех, ничего не скрывалось.

Поскольку лидеры и коллеги были заняты развитием навыков, проблемы эффективности больше не обсуждались с точки зрения обвинений и защиты. Если кто-то из сотрудников испытывал трудности в работе, на них немедленно реагировали с помощью обучения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Всего через несколько недель после внедрения новой модели поведение членов команд начало меняться.

Например, в одном случае один из самых младших сотрудников внедрил идею, которая помогла сократить очереди. Другой сотрудник провел эксперимент по улучшению разъяснений свойств продукта покупателям. Третий — по улучшению видимости вывесок.

На индивидуальном уровне коллеги начали более открыто говорить друг другу, чему хотят научиться. Стал развиваться коучинг. Люди почувствовали большую заинтересованность в работе. Через восемь месяцев результаты годовой аттестации в пилотных магазинах оказались гораздо более высокими, чем в контрольных. В настоящее время этот подход распространяется на всю компанию.

Если говорить о работе с клиентами в широком смысле, сегодня рост продуктивности замедлился: сотрудники испытывают меньше заинтересованности в работе и больший стресс. Удержание сотрудников, работающих с клиентами, также продолжает оставаться проблемой. Многие компании реагируют на эти тенденции усилением

давления на уровне микроменеджмента, что только усугубляет проблему.

Небольшие улучшения в производительности и сокращении текучести кадров могут оказать значительное воздействие на всю компанию. По приблизительным подсчетам, сокращение текучести кадров на один процентный пункт среди 5 тыс. сотрудников, работающих с клиентами, ведет в среднем к росту годовой прибыли на \$2,5 млн. Эта цифра включает совокупные затраты в размере \$50 тыс. на человека и затраты в размере \$50 тыс. на замену сотрудника и компенсацию потери производительности в период поиска и обучения нового сотрудника.

Компаниям пора инвестировать в людей. Внедрив систему управления работниками первой линии, которая будет направлена на повышение

производительности с помощью мотивации, вы сможете создать ситуацию, выигрывающую для всех. Авторы выражают особую благодарность следующим руководителям и экспертам за их советы при написании этой статьи: Дебора Моу, Мэнди Нортон, Дэн Уилкенинг, Джейми Уордер.

Линдси Макгрегор (Lindsay McGregor) — соавтор бестселлера New York Times «Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation». CEO и одна из основательниц стартапа Vega Factor, помогающего организациям трансформировать свою культуру. Ранее вела проекты в McKinsey & Company. Имеет степень MBA Гарвардской школы бизнеса и степень бакалавра Принстонского университета. **Нил Доши (Neel Doshi)** — соавтор бестселлера New York Times «Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation». Один из основателей Vega Factor. Ранее был партнером в McKinsey & Company. Имеет степень MBA Уортонской школы бизнеса и степень бакалавра Массачусетского технологического института.

Почему мы любим оценивать и не умеем развивать

Алексей Улановский

Вы получали когда-нибудь корпоративную обратную связь по методу 360 градусов? Вспомните свои ощущения. Ожидали ли вы ее с азартом и любопытством? Воспринимали ли ее как элемент познания и развития себя? Я не раз наблюдал, как люди получают на руки свои отчеты: в международных программах обучения их часто выдают в первый день модуля, чтобы участники могли на следующий день обсудить свои оценки в мини-группах. К сожалению, я редко видел горящие глаза людей в момент, когда они раскрывают свои конверты. Настороженность, озадаченность, тревогу — что угодно, кроме азарта и интереса, которые являются лучшими спутниками научения.

ЧТО НЕ ТАК С НАШИМИ ОЦЕНКАМИ И ПРОГРАММАМИ РАЗВИТИЯ

Почему так происходит? На мой взгляд, потому что методы сбора обратной связи и ассесмента в организациях из благой идеи в какой-то момент превратились в элемент навязанного насилия. Для этого есть несколько причин.

1. Отсутствие контрактования. Люди в большинстве случаев не являются инициаторами сбора обратной связи о себе и не контракуются на нее, не имеют запроса. По этим причинам обратная связь часто встречает естественное сопротивление и психологические защиты: отрицание, самооправдание, быстрое забывание. Это наши естественные реакции, охраняющие наши Я-концепции от диссонантной информации о себе. Если же защиты и личностные ресурсы человека в данный мо-

мент ослаблены (из-за череды неудач или же того, что в психоанализе называют «хрупкостью эго»), мы скорее загоним человека глубже в беспомощность, чем поможем что-то понять про себя и измениться. Наша идея о том, что для коллеги это будет «волшебный пинок» — из разряда садистических убеждений.

2. Брошенность. Люди знают, что останутся с этой обратной связью в конечном счете один на один. Реальных действий или помощи со стороны организации обычно не следует. Немногие российские компании позволяют себе сессии индивидуальной обратной связи для сотрудников и руководителей. Еще меньше — кастомизированного сопровождения, обучения, развития. Традиционным выбором остается коллективный тренинг по какой-то общей теме (коммуникация, переговоры и пр.) — спустя время и без отсылки к опросу. И, конечно, занесение в табличку ИПР (индивидуальных планов развития) «зон развития», о которых и сам сотрудник, и HR счастливо забудут сразу после заполнения.

3. Недостаточность контекста. Оценка зачастую оказывается неопределенной, обобщенной и внеконтекстной. Она часто не дает человеку понимания, на основании каких эпизодов оценщик проставил такие баллы. Не спасает порой и графа комментариев. Я помню случай, как женщина-руководитель была крайне озадачена репликой своего руководителя: «Что он имеет в виду под “быть более креативной”? Что еще я должна делать?». Две такие разные дисциплины, как организационная психология и семейная терапия пар, говорят нам

об одном: обратная связь должна быть предельно ситуативной и поведенческой. Она не должна претендовать на знание гипотетических больших черт личности («неорганизованный», «некреативная» и т. п.). Лучше рекомендовать менеджеру «предлагать на совещаниях больше своих идей», чем «быть более креативной».

4. Воспитательный разговор. Разговор с HR, руководителем, а иногда и внешними экспертами-оценщиками на основе метода 360 градусов или опросников (performance talk или performance appraisals) — не просто не снимает всего перечисленного, но и зачастую добавляет стигматизации. Этот разговор у нас быстро сваливается в знакомую обеим сторонам со школьных пор «воспитательную беседу», где одна сторона демонстрирует свою безупречность и указывает на чужие недостатки, а другая повинует и признает свои ошибки. Все это имеет далекое отношение к идее развития — чем по замыслу это должно быть.

БЕГСТВО ОТ РАЗВИТИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Достаточно ли быть «хорошим зеркалом»? Представьте себе спортсмена, который регулярно получает замеры и комментарии о своем выступлении от своих тренеров, но не может рассчитывать на их помощь и подсказки в подготовке к соревнованиям. Они являются отличными «зеркалами» и справедливыми критиками, но оставляют его наедине с собой, когда наступает время для корректировки ошибок в технике. В этом явно чего-то не хватает, не так ли? Не хватает главного: совместной работы с этими людьми по улучшению выступления, частью которой замеры и являются. Быть «зеркалом» для другого (команды, коллеги, близких) — важно, так мы познаем себя. Проблема в том, что зачастую мы не делаем или не хотим делать следующий шаг: не стремимся человеку искренне помочь, не стремимся дать что-то помимо своих оценок и наблюдений.

Языки черт личности и поведения. Мы оптимистично надеемся, что обратная связь сама по себе повлияет на то, как сотрудники мыслят и действуют. Мы даже ждем, что они смогут что-то поделать со своими личностными чертами — например, с экстраверсией/интроверсией или любознательностью. Иначе зачем мы из года в год используем Hogan, Big5, MBTI и возвращаем лю-

дям отчеты с их чертами? Это при том, что вся история психологии черт нам недвусмысленно намекает: черты (например, «большая пятерка», или Big5) не меняются существенно в течение жизни. И определенно они не корректируются часовым общением с сертифицированным оценщиком. Зачем же мы говорим с сотрудниками об их «личностных чертах» — не на самом «трансформирующем» языке обратной связи? Разве не было бы действеннее и экологичнее говорить об их конкретных решениях и действиях — о том, что находится в пределах их влияния?

Совершенство наблюдателя. В позиции наблюдателя, оценщика, рекрутера и даже «теневого коуча-наблюдателя» (shadow coach) есть свое искушение. Наблюдая за другими, говоря о чужих ошибках, конфликтах, эмоциях, недостатках, мы как будто на время избавляемся от своих. Мы чувствуем облегчение, а иногда и превосходство. Думаю, для тех, кто профессионально занимается оценкой, это может быть неосознанным драйвером. Впервые я задумался об этом десять лет назад, читая курс по методам наблюдения в университете и организуя полевые форматы наблюдений за людьми. Тогда я обратил внимание на то, как легко и я сам, и студенты, которые оказываются в роли наблюдателей, готовы соскользнуть в эту позицию «совершенства» по сравнению с «несовершенными» испытуемыми. Позже я это замечал на ассесмент-центрах в организациях.

Диаграммы как дымовая завеса. Я полагаю, что стандартизованные и автоматизированные отчеты по оценке сыграли с нами злую шутку. Нам так полюбили красивые графические модели, профили, графики и количественные показатели в отчетах по оценке, что мы забыли про их конечный смысл и назначение — изменение поведения сотрудников. Форма вытеснила содержание. Цифры и шкалы создали вокруг корпоративного ассесмента флер научного подхода к персоналу, так недостающий в этой веками остававшейся неуловимой области личностного и лидерского развития человека. В конце концов, специалист, отвечающий за развитие в организации, в отличие от коллег из отделов продаж и производства, зачастую не имеет ничего более вещественного, что можно было бы презентовать для высшего менеджмента как измеряемый результат работы.

Цифры и графики часто — это наша форма защиты от бессилия в отношении изменений поведения людей.

Обратная связь как отреагирование. На мой взгляд, метод 360 градусов и другие процедуры «предоставления обратной связи» в организациях часто выступают легитимизированной формой отреагирования аффекта. К сожалению, чаще негативного — недовольства, раздражения, обиды, чем позитивного (например, практик благодарности и признания). «У меня для тебя есть обратная связь» в корпоративной среде нередко означает: «Я хочу избавиться от того, что не могу больше держать в себе». Метод 360 градусов позволяет отреагировать свое недовольство анонимно и бесконфликтно (хотя хорошо известны случаи, когда люди начинают подозревать коллег в оценках и комментариях, что отягощает отношения). И крайне редко за этим стоит то, что было заложено в красивом техническом понятии «обратной связи», пришедшем к нам из кибернетики: возврат извне системе недостающей информации о себе, которая поможет ей скорректировать и улучшить поведение в будущем.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ РАЗРЫВ МЕЖДУ ОЦЕНЩИКАМИ И ТРЕНЕРАМИ

Еще один ракурс обсуждаемой темы — отношения между ответственными за оценку и развитие в организации. В большинстве компаний принята практика, когда один провайдер (или внутренний агент) проводит ассесмент сотрудников, а другой — приглашается их развивать. Эта модель снимает зависимость компаний от одного провайдера или метода, но содержит свои «подводные камни».

1. Отсутствие преемственности. Отсутствие системного понимания, последовательности и интегрированности измерительных процедур в развитие и программу изменений; мозаичность, оторванность, механичность предлагаемых решений/обучения/тренировки; отсутствие у консультантов чутья исходного контекста и запроса сотрудников из «первых уст» — все это последствия этой модели развития.

2. «Свой взгляд» на то, что нужно развивать. Коучи и тренеры получают результаты оценки часто в уже переработанном и переистолкованном виде. Зачастую оценка живет своей жизнью, а запрос

на развитие (тренинг, обучающая программа, коучинг, фасилитация) строится на основе решений HR-директора, пожеланий генерального директора или приоритетов, сформулированных акционерами. Не нужно говорить, что все они имеют гораздо больший вес, чем любые графики психометрики какой-то консалтиновой компании.

3. Нехватка экспертности. Наконец, консультанты и тренеры часто получают результаты оценки или методологии, которую не знают. HR-специалисты, в свою очередь, тоже зачастую вынуждены опираться на методологии, в которых у них не хватает специального обучения и экспертизы — в силу многообразия существующих на рынке методологий. В этих случаях результаты оценки оказываются еще меньше связанными с тем, что будет происходить на «развивающих сессиях».

СТАВИМ ВСЕ С ГОЛОВЫ НА НОГИ: ИНГРЕДИЕНТЫ РАЗВИТИЯ

С учетом существующих форматов, в которых оценка и метод 360 градусов были гармонично интегрированы в программы развития, я бы акцентировал несколько принципов и элементов.

1. Запрос и контрактинг. Человек должен сам хотеть меняться — это отправная точка для старта работы. Примером может послужить «ориентированный на стейкхолдеров коучинг» (stakeholder-centered coaching) Маршалла Голдсмита, который, к слову, был одним из пионеров метода 360 градусов. В рамках этой методологии клиент контрактируется на определенное время (обычно от 6 до 18 месяцев) получать обратную связь. Вместе с коучем он сам ежемесячно мониторит свой прогресс. Результаты мониторинга встраиваются в развивающие индивидуальные сессии. Как нам говорил неоднократно и сам Маршалл, и его партнер Фрэнк Вагнер, если менеджер не готов — они просто не берутся работать с ним. Как говорят даосы: «Нельзя тянуть растения, чтобы они росли быстрее».

2. Кастомизация. Сбор обратной связи о человеке — это индивидуализированная, подогнанная под него процедура, а не «работа по площадям» и не формальный массовый опрос по методу 360 градусов. Манфред Кетс де Врис на программах в INSEAD, как и Маршалл Голдсмит для

своих клиентов, используют формат интервью окружения, в которое включаются не только коллеги человека, но и его близкие. Это добавляет панорамности картине, что и заложено в исходной метафоре «360 градусов». Это помогает отследить одни и те же поведенческие шаблоны клиента в таких разных контекстах, как работа и семья. И, конечно, это делает процесс максимально доверительным, приватным и ответственным со стороны коуча.

- 3. Преднамеренная практика.** На период сопровождения выбирается 1—2 поведенческие зоны, а не все подряд по списку недостающих способностей из утвержденной корпоративной модели компетенций руководителей. Человек с ними точно работает. Это соответствует принципу преднамеренной практики (*deliberate practice*), описанному Андерсом Эриксоном на основе анализа тренировок высококлассных спортсменов. Желая измениться, они фокусируются на конкретном навыке или элементе движения, а не полагаются на чью-то неструктурированную и дезорганизирующую «обратную связь» про весь комплекс существующих недостатков.
- 4. Развивающееся окружение.** Заказчики, коллеги, руководители клиента должны быть искренне заинтересованы в его развитии и что не менее важно — сами готовы меняться. В ориентированном на стейкхолдеров подходе их целенаправленно отбирают по этим критериям, и они, как и клиент, контракуются на изменения. В противном случае есть риск, что человек будет щедро получать от своих коллег и руководителей критику, за которой будет стоять не столько искреннее желание помочь, сколько неосознанная конкуренция, месть или отреагирование недовольства. К слову, антропологи отмечают, что в «ритуалах перехода» в племенах (например, перехода мужчины во взрослость) обычно трансформируется и его окружение (меняется место жизни или характер отношений). То

же самое делается в психотерапии — от поведенческой до нарративной: для поддержания новых форм поведения или новой идентичности создается поддерживающее сообщество.

- 1. Напутствия на будущее.** Что еще важно: человек получает не только обратную связь от своего окружения (*feedback*), но и короткие рекомендации. Мы с коллегами в Ward Howell называем это форматом «напутствий на будущее», развивая оригинальную идею Голдсмита о *feed forward*. Доминантой для стейкхолдеров становится не столько оценка и цензурирование тебя, сколько желание подсказать и расширить диапазон твоего действия и поведения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие сотрудников трудоемко, не гарантировано, плохо алгоритмизируется и едва ли автоматизируется. Как область практики оно по-прежнему находится в стадии утверждения своей повестки и методологии — так как споры и исследование работающих методов выращивания лидеров на местах все еще продолжаются. Этим можно объяснить, почему организации тратят столько времени на составление и обсуждение профилей личности сотрудников, но оказываются парализованы в продумывании шагов изменения их поведения.

Развитие сотрудников требует времени, разговора, живых отношений и усилий со стороны развивающего и развивающегося. Готовность меняться, сфокусированная работа над одной-двумя привычками, постоянный мониторинг изменений, опора на поддерживающее сообщество, запрос не только обратной связи, но и решений и лучших практик — вот лишь некоторые характеристики здорового процесса научения и развития в организациях.

Алексей Улановский — соавтор книги *Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times*, консультант и руководитель программ по лидерству Ward Howell.

«Если сотрудникам у нас хорошо, клиенты тоже будут довольны»

Лайза Беррелл

Компании, внедряющие гибкие практики работы с кадрами, уделяют много внимания атмосфере в коллективе и самочувствию сотрудников (чем они хуже клиентов?). Дайан Герсон, директор по кадрам IBM, рассказала HBR о том, как легендарная ИТ-компания включает создание впечатлений в свою обновляемую бизнес-модель.

HBR: Что значит для IBM отталкиваться от впечатлений сотрудников при управлении персоналом?

Герсон: Как и многие другие, мы убеждены: если сотрудникам у нас хорошо, клиенты тоже будут довольны. Эта мысль не нова, но лет пять назад мы отнеслись к ней очень серьезно — и не ошиблись. Оказалось, что мнение клиентов о нас на две трети определяется вовлеченностью сотрудников. А каждые пять пунктов роста удовлетворенности клиентов дают в среднем 20% выигрыша в выручке. Изменения явно оправдывают себя.

Однако нам пришлось начать мыслить по-новому. Раньше мы доверяли создание кадровых программ внешним экспертам. Теперь мы вовлекаем в процесс сотрудников, все делаем сообща и регулярно корректируем программы с учетом потребностей людей.

Как это происходит на практике?

Хороший пример — вхождение новичка в коллектив. Это был первый процесс, который мы серьезно пересмотрели. Мы мечтали, чтобы человек выходил из офиса с мыслью: «Мне здесь

уже нравится — и я четко вижу, какие знания мне нужны для работы». Но мы не сразу поняли масштаб задачи. Сначала мы пошли обычным путем: проводили ознакомительные встречи, старались вдохновить человека в первый день. Но потом мы стали расспрашивать новичков о начале работы и услышали: «Я долго ждал, пока мне выдадут ноутбук», «К моменту первого совещания мне еще не выдали пластиковую карту», «Я не мог войти во внутреннюю сеть»... Такие мелочи сразу портят впечатление о работодателе.

Осознав это, мы расширили зону ответственности группы адаптации сотрудников: теперь в нее входит весь рабочий процесс. Чтобы ничего не упустить, надо работать со всеми сторонами. Следить, чтобы отдел безопасности вовремя выдавал пропуск. Привлечь хозяйственный отдел, чтобы убедиться: у каждого есть рабочее место — и все знают, что где находится. Выяснить у системных администраторов, настроен ли удаленный доступ. Это критически важно для включения новичка в работу. Радужной встречи в первый день совершенно недостаточно.

Понадобилось время, чтобы это понять. Думая о комфорте сотрудников, надо смотреть на вещи шире и не стричь всех под одну гребенку.

Как изменился подход IBM к обучению и развитию сотрудников?

Сегодня люди получают информацию с помощью телефонов и планшетов: если они чего-то

не знают, то смотрят ролики на YouTube или лекции TED. Нам пришлось отказаться от старой системы управления обучением и полностью изменить подход. Мы привлекли сотрудников-миллениалов и пользователей наших продуктов и совместно создали обучающую платформу, адаптируемую для любого из 380 тыс. работников.

В ней можно указать должность и получать полезные советы, которые постоянно обновляются. Она разделена на каналы, почти как Netflix. Можно увидеть, как другие оценили те или иные материалы. Есть и консультант, всегда готовый помочь.

Мы оцениваем работу кадровиков, в том числе в области обучения, по индексу лояльности NPS. Ранее у нас была классическая 5-балльная шкала удовлетворенности и оценка 3,1 считалась нормальной. А теперь требуется вычесть процент критиков, и чтобы показатель был хорошим, надо обеспечить действительно качественный результат. Это сложнее, зато мы лучше понимаем, что именно нравится и не нравится людям. В последний раз индекс по обучению составил 60. Это отличный результат — но нам еще есть куда расти.

Какие инструменты вы используете для персонализации обучения?

Решение Watson Analytics оценивает опыт сотрудника, сравнивая его цифровой след в компании со средним для этой должности. Это система обработки знаний: она анализирует данные о навыках работника и дает ему персональные советы по обучению. Она говорит: «Тебе надо подтянуть такие-то дисциплины — вот материалы по этим темам». Затем эти материалы можно запланировать к прочтению в календаре. Система также сообщает, какие вебинары и курсы надо пройти, чтобы получить цифровой значок. (Мы ввели значки пару лет назад, чтобы видеть, кто получил прикладные навыки.) Все основано на искусственном интеллекте. Точность оценки навыков сейчас около 96%.

Откуда вы это знаете?

Когда-то люди вручную заполняли опросники по разным умениям, а менеджеры проверяли ответы. Но такие данные быстро устаревают. Сегодня руководители проводят выборочную сверку данных системы с реальностью. Они беседуют с сотрудниками, определяют их уровень и сравнивают с показателями системы.

IBM пересмотрела и систему управления показателями.

Вовлечены ли в этот процесс сотрудники?

Вместо того чтобы идти проторенным путем (просчитать нормы, проконсультироваться с экспертами, разработать новую структуру и опробовать ее), мы решили действовать прозрачно и создать систему управления показателями вместе с сотрудниками. Мы провели мозговой штурм и с помощью дизайн-мышления создали этакий «концепт-кар» — модель, которую можно было испытать в реальности, а не в голове. Концепция родилась летом 2015 года, а через пять месяцев мы уже внедрили ее во всей компании. В этом плюс всеобщей включенности: люди легче принимают перемены, если сами приложили к ним руку.

Чтобы запустить процесс совместного творчества, я просто написала о нем в блоге и добавила: «Ждем ваших откликов. Если вам не понравится, мы начнем все заново. Но сейчас нам важно знать ваши соображения». Мы сняли ролики о том, как представляем себе эту систему. Наутро мне пришло 18 тыс. откликов. К счастью, у нас была особая технология, чтобы проанализировать их и понять, что людям понравилось, а что нет.

Поначалу кто-то говорил: «Это же показуха — вы все равно сделаете по-своему». Но мы объясняли, что хотим знать мнение людей, и вовлекали их в дискуссии. Не сразу, но нам удалось убедить скептиков. Мы постоянно реагировали: «Так, значит, вот тем вы довольны, а этим нет. А вот тут мнения разошлись». Параллельно мы создавали прототипы для демонстрации сотрудникам.

Я сразу сказала, что некоторые правила мы не отменим (например, обсуждения показателей и привязку зарплаты к результатам). Но в целом мы были открыты для предложений. Хотя мы вовлекли в процесс около 100 тыс. сотрудников, он прошел быстрее, чем модернизация подобных программ в других компаниях. Под конец мы спросили: «Как назвать то, что у нас получилось?». Откликнулись десятки тысяч человек. В итоге мы назвали систему Checkpoint.

Управление показателями невозможно довести до идеала. Но наши сотрудники гордятся созданной ими программой. Мы видим это по публикациям в блогах, где мы просим их сообщать, что работает плохо и как улучшить систему. Эти комментарии приходят с момента запуска. Общее

мнение — «наконец-то все так, как мы хотели». Систему называют главным фактором повышения вовлеченности. Благодаря ей люди получают более конструктивные отзывы. И, что важнее, они уже не наблюдают за трансформацией, а участвуют в ней.

Как вы используете анализ тональности текста в кадровой работе?

Анализ тона высказываний очень помогает, когда люди постоянно пишут комментарии. Наша когнитивная технология вычисляет тон комментария по набору слов. Определив, положительный отзыв или отрицательный, она оценивает силу высказывания. Похоже на визуализацию музыки: видно, где взята высокая или низкая нота. Эта технология используется только внутри компании. Мы не изучаем электронную почту, историю браузера и прочий контент сотрудников — только тон их сообщений внутри брендмауэра.

Благодаря этому подходу мы можем сразу отслеживать проблемы и вмешиваться, пока не поздно. В этом преимущество социальных платформ. Как-то мои коллеги решили отменить компенсацию сотрудникам за совместное использование транспортных средств. Люди тут же возмутились, написали петицию — и мне пришлось срочно реагировать. Я написала: «Мы прочли ваши комментарии — вы правы, мы многого не учли. Мы хотели обеспечить вашу безопасность, но приняли неверное решение. Давайте вернемся к исходным позициям». Все это случилось менее чем за сутки. Люди поняли, что к ним прислушиваются, и были благодарны.

Год назад была похожая история. Мы пытались решить вопрос с доходами людей, которые, уехав на неделю на объект клиента, не возвращались на выходные, а звали к себе супругов или друзей. Компания покрывала путевые расходы гостей, и это создавало проблему с налогами. Мы решили изменить правила — и люди опять восстали. Их легко понять: если вы постоянно в разъездах, вам хочется побыть с близкими. Они требовали, чтобы мы не решали за них. Мы опять же быстро собрались и постановили: если люди готовы сами отвечать за налоги, они имеют на это право. Мы по-

няли, что не стоит слишком опекать работников.

Когда люди не работают все время вместе, анализ тона их высказываний помогает отследить болевые точки, пробелы в менеджменте или негативные настроения в коллективе. Вы изучаете эти проблемы и настроения и находите решение.

Можно ли сказать, что сегодня у работников больше власти?

Да. Мы стали больше прислушиваться к тому, что говорят в компании: ведь это может выплеснуться наружу. Есть, например, сайт Glassdoor, где люди анонимно критикуют работодателей. Если раньше о недостатках какой-то компании знали лишь ее сотрудники, то теперь эта информация открыта всем. Каждый может узнать, что у вас происходит, и учесть это при поиске работы. Еще недавно это было невозможно.

Каковы финансовые причины перехода кадровиков IBM на гибкую модель?

Я уже говорила о мнении клиентов. В наши дни людям как никогда нужна скорость. Раньше акцент делался на соотношении цены и качества: эффективность была важнее скорости.

В начале 2000-х мы нанимали на проект экспертов со всего мира — и они уделяли ему лишь часть времени, одновременно работая над другими. Иногда мы общались по конференц-связи, и параллельно с нашим звонком они занимались своими делами. В таких условиях на проект могло уйти больше полугода. А теперь мы собираем небольшую группу людей, которые больше ничем не занимаются, и благодаря адаптивной модели они делают все за три месяца. Изменился сам подход к созданию ценности для клиентов. Теперь он отвечает их потребности в скорости.

Есть ли надежда, что гибкий подход к управлению кадрами поможет IBM сократить отставание в доходности и росте, возникшее, в частности, при переходе к облачной обработке данных?

Мы постоянно меняемся. 45% нашей выручки (а мы стоим \$80 млрд) дают направления, которых лет пять назад еще не было. Когда запускаешь новое и пытаешься подтянуть старое, трудности неизбежны. По сути, мы меняем колеса на едущем автомобиле. Вот здесь и нужна гибкость.

Как выстроить эффективную обратную связь

Роджер Шварц

Вероятно, вы, как и большинство руководителей, затрудняетесь делать личные замечания на общем собрании: вы, наверное, привыкли хвалить публично, а критиковать с глазу на глаз. Вам кажется, что, если вы выскажете кому-то из сотрудников замечание в присутствии других членов коллектива, вы тем самым подставите его, вынудите уйти в глухую оборону, всем присутствующим станет неловко, отношения в команде испортятся. Именно из таких соображений управленцы сосредотачиваются на рисках откровенного разговора в коллективе, но забывают о рисках, которые сопутствуют критике с глазу на глаз.

Всегда важна правильная обстановка для разговора. Критика так или иначе скажется на отношениях в организации, общей работе и общем благополучии. Вот некоторые советы и пояснения, которые помогут разобраться, в каких случаях уместна критика на собрании, а когда — один на один.

Критикуйте на собрании, если:

- Действия кого-то из членов коллектива негативно сказываются на других коллегах.
- Критика исходит от коллег.
- Проблема касается всей команды.

Нужно, чтобы люди делали и получали замечания напрямую. Только те члены коллектива, которые располагают необходимой информацией, могут подкрепить критику и ответить на неизбежные вопросы о последствиях неконструктивного поведения. Например, если вы попытаетесь указать своей подчиненной Карле, что она плохо выпол-

няет свою работу и тем самым подводит товарищей по отделу, вы не сумеете объяснить ей, что именно не устраивает ее коллег — на конкретные вопросы могут ответить только они.

Еще хуже выйдет, если, критикуя Карлу, вы откажетесь сообщить, кого именно не устраивает качество ее работы. Защищая политику конфиденциальности, вы не только помешаете получить столь нужные ей ответы, которые могли бы полностью изменить ее поведение, но и подрываете доверие между коллегами: выходит, сотрудники не готовы к прямому разговору друг с другом.

В любом случае придется привлекать коллег Карлы к решению сложной проблемы: даже если она признает, что работала не слишком хорошо, она будет хотя бы отчасти валить вину на других членов команды. Помните: команда — это система зависящих друг от друга людей, которые вместе стремятся к достижению общей цели. Решать проблемы командного масштаба при участии одного-двух членов коллектива — значит наживать себе новые проблемы.

Даже если вы сумеете разобраться с этим вопросом, ограничившись лишь разговором с Карлой, отношения в коллективе лучше уж точно не станут. И Карла, и те коллеги, кто приватно пожаловался на нее, будут осведомлены о такой ситуации, и доверие в группе пострадает.

Критикуйте с глазу на глаз, если:

- Эти проблемы не отражаются на других сотрудниках или же они не располагают дополнительной информацией.

- Вы хотите помочь этому человеку подготовиться к общему обсуждению или работаете с ним после того, как он выслушал критику своих коллег.

Если индивидуальная критика звучит на общем собрании, когда других членов коллектива ситуация никак не затрагивает и сказать им по этому поводу нечего, им кажется, что их время расходуется напрасно, а тот подчиненный, которому приходится эту критику выслушивать, чувствует, что его незаслуженно выставили на всеобщее обозрение, словно приговоренного к позорному столбу. И если негативные последствия поведения одного сотрудника сказываются не на всех, а только на одном из его коллег, то лучше предоставить им двоим поговорить наедине.

Имеет смысл помочь члену коллектива подготовиться к разговору на собрании. Наедине вы сможете объяснить ему, почему решили вынести проблему на общее обсуждение, и поможет ему подготовиться к принятию критики и к тому, чтобы высказать собственные замечания. Также полезно провести коучинг после собрания, выяснить вместе с этим человеком, что ему нужно желать, чтобы добиться желаемых перемен.

Выбор ситуации — с глазу на глаз или прилюдно — не должен определяться соображениями вашего удобства, приятно ли вам высказывать замечания на общей встрече, а каково будет вашему подчиненному выслушивать замечания. Не надо чересчур заботиться о собственном комфорте. Обязанность руководителя — будь то менеджер

отдела или один из рядовых сотрудников — действовать эффективно, даже если это не слишком комфортно лично для вас.

В основе этого подхода лежит принцип, согласно которому члены коллектива должны сами делать замечания тем, с кем крепко связаны по работе. Это одна из основных обязанностей сотрудника наряду с непосредственным выполнением своей работы. Управленцы постоянно поощряют подчиненных работать в команде и отвечать за свои ошибки. Если вы возьмете всю критику на себя, вы лишите подчиненных возможности развивать этот существенный коллективный навык и в команде не установится взаимная ответственность, столь важная для функционирования любой организации.

Если вы считаете, что тот или иной вопрос следует обсудить сообща, но опасаетесь, что у коллектива не хватит для этого навыков, то тут вы не одиноки. Это общая проблема для многих руководителей по всему миру. Начните с разговора со своей командой: обсудите, какую ответственность члены коллектива несут друг перед другом — не только перед вами лично или перед высшим руководством. Если вы поделитесь с подчиненными такими ожиданиями, обсудите, как наладить совместное обсуждение, поможете развить те навыки, которые помогут им соответствовать ожиданиям — вы увидите, что проблемы начнут решаться быстрее, к вам реже будут обращаться с «неразрешимыми конфликтами» и команда делается более дружной и продуктивной.

Чтобы хватило на всех

Игорь Гурков, Евгений Моргунов

Во времена экономической неопределенности и падения производства непросто удержать мотивацию сотрудников на должном уровне. Что делают российские предприятия, принадлежащие западным компаниям, чтобы непредсказуемая внешняя среда не повлияла на то, как работают люди? Мы обнаружили, что за последние два года климат на этих предприятиях изменился: он стал теплее и «человечнее». Руководители ищут поводы почаще хвалить своих работников, а социальные бенефиты стали распределяться равномернее.

Известно, что западные предприятия во главу угла ставят надежность всех производственных процессов. Это породило особую культуру, требующую неукоснительного выполнения инструкций и технических регламентов. Многие думают, что высокий уровень порядка на российских «дочках» западных предприятий поддерживается благодаря кадровой стабильности и особой системе материальных поощрений. Это верно, но только отчасти.

На самом деле отток персонала может быть весьма интенсивным. Во-первых, сами корпорации переводят рабочих и инженеров на свои новые российские производства (в 2014—2015 годах зарубежные компании открыли в России рекордное количество новых заводов, и сейчас их в стране более 800), а специалистов перемещают в другие страны. Во-вторых, многие уходят сами — как правило, с одного «западного» завода на другой. Эти переходы упрощает то обстоятельство, что довольно много таких производств расположено рядом — в одном промышленном кластере или технопарке. В 2000-е люди в основном пере-

ходили с заводов крупнейших транснациональных корпораций (ТНК) на заводы, открываемые корпорациями поменьше, — там было больше шансов занять должность повыше или получить более интересную работу. А сейчас, в условиях кризиса, персонал российских штаб-квартир особенно пристально изучает открывающиеся общекорпоративные вакансии за рубежом. Отношение к этому со стороны работодателей традиционно спокойное, ведь у них есть свои программы подбора, обучения и адаптации новых сотрудников.

Можно сказать, что для корпораций, имеющих заводы в России, сейчас важнее не столько сохранить местный персонал, сколько поддержать достигнутый высокий уровень в работе.

Мы начали изучать западные корпорации в России с посещения их предприятий в 2012 году. На всех заводах мы видели примерно одинаковую картину: безукоризненный порядок и маниакальное внимание к безопасности труда. В заводоуправлениях — атмосфера спокойствия, внутренняя собранность и никакого высокомерия у управленцев. Важно отметить, что подавляющее большинство из них — граждане РФ, а вовсе не иностранцы. На производственных линиях обращало на себя внимание отсутствие суеты и пререканий между работниками — даже на участках сборки с очень высоким темпом работы. По окончании смены люди не выглядели замученными и опустошенными.

Чтобы поглубже разобраться, как организовано управление персоналом в западных компаниях в России, в первой половине 2014 года мы провели опрос директоров 52 предприятий. Они относились к четырем основным секторам присутствия

зарубежных компаний в России: пищевая промышленность; машиностроение (двигатели, запчасти, сборка автомобилей, бытовая электроника); химическая промышленность (парфюмерия, бытовая химия) и стройматериалы. Четверть из них принадлежит крупнейшим ТНК, входящим в список Fortune 500, а еще половина — крупным корпорациям с объемами глобальных продаж от \$5 млрд. Размеры обследованных предприятий разнились очень сильно — от 50 до 4000 человек.

Очень быстро мы заметили на большинстве предприятий общие черты в системе управления персоналом. Во-первых, преобладание бессрочных трудовых договоров — в целом на них работало 85% сотрудников обследованных фирм. Лишь на трех предприятиях доля работников с такими контрактами была ниже 70%. Бессрочный договор полезен для предприятия хотя бы тем, что позволяет экономить на надбавках к зарплате при изменении существенных условий труда — например, при расширении зон, обслуживаемых рабочими. Можно сделать обязательными программы повышения квалификации для инженеров и недоплачивать за их прохождение. Вдобавок сокращается документооборот. И наконец, сами работники меньше беспокоятся о будущем и более активны в инновациях.

Второй повсеместно используемый элемент управления — это месячная добавка к зарплате (11—14% оклада) и ежегодно выплачиваемый бонус, так называемая «тринадцатая зарплата». И месячная надбавка, и ежегодный бонус исходят из индивидуальных результатов, особых характеристик работника, показателей работы его отдела (службы, цеха) и всего предприятия, причем результаты представляются сотрудникам не в финансовых, а в технических параметрах. По итогам 2013 года годовой бонус своим работникам выплачивали 67% предприятий.

Большинство предприятий практикует хотя бы один из следующих видов дополнительного медицинского страхования:

- покрытие расходов по лечению профзаболеваний и производственных травм;
- доплата по больничным листам выше установленного законодательством уровня; полис ДМС для сотрудника;
- полис ДМС для членов семьи (использовалось

на 65% предприятий, причем в трети случаев семьям всех работников предоставлялась дополнительная медстраховка).

И наконец, у 80% опрошенных нами компаний было бесплатное или дотируемое питание в заводских столовых. Качество и разнообразие блюд в заводской столовой было поводом для гордости многих предприятий, находящихся в зарубежной собственности, в особенности тех, что расположены в малых городах или вдали от жилых кварталов. Обычно заводская столовая вмещает целую смену, и поскольку перерыв на обед длится ровно час, превращается в место, где работники из разных цехов могут провести время в неформальной обстановке. Принято, чтобы руководители обедали вместе с подчиненными и тем самым были доступны для общения.

Кроме того, в 94% случаев на обследованных нами предприятиях работникам предоставлялся бесплатный транспорт до места работы. Однако работники и их руководители воспринимают это как производственную необходимость, а не как социальный бенефит. Можно сказать, что постоянные трудовые договоры, ежемесячные доплаты и умеренные годовые бонусы, а также дополнительное медицинское обслуживание и «общие обеденные столы» были стандартным набором в российских производственных подразделениях западных ТНК.

С 2014 года ситуация в экономике сильно изменилась: резко выросла общая неопределенность, а во многих отраслях и рыночных сегментах зафиксирован спад. Чтобы понять, как к этому приспособились «западные» заводы в мае — июне 2016 года, мы повторили опрос предприятий, обследованных нами в 2014-м. Мы получили ответы от 36 предприятий, причем в большинстве случаев анкеты заполняли те же люди, что и в 2014 году.

Надо сказать, что обследованным нами предприятиям тоже досталось из-за экономического спада. Удержать или даже расширить ассортимент выпускаемой продукции удалось практически всем, а вот сохранили или увеличили объемы производства лишь три четверти из них.

Что же изменилось в системе управления персоналом на фоне кризиса? По данным анкет, некоторые ее элементы остались прежними, а другие

изменились сильно. Абсолютно нетронутыми оказались постоянные контракты и размеры месячных надбавок к зарплате — 11—14% для разных категорий работников. Годовые бонусы чуть снизились там, где их стали разбивать на квартальные премии, во всех остальных случаях их размер также оказался неизменным. Несмотря на усложнение экономической ситуации, по итогам 2015 года бонусы выплатили 70% предприятий.

Дальше начались различия. Немного «сдвинулись» основания для назначения ежемесячных, квартальных и годовых премий. Никуда не делись и премии за рационализаторские предложения — их дают на 70% предприятий. Нерегулярные премии «за особые достижения в работе» стали использовать не 40% предприятий, как это было в 2014 году, а уже 65%.

А вот доплаты за выслугу лет сильно пострадали: если в 2014 году их активно применяли 40% обследованных предприятий, то в 2016-м — только 5%. Практически прекратили назначать надбавки к зарплате по итогам прохождения повышения квалификации.

Самые сильные изменения, однако, произошли с моральными поощрениями и системой социальных бенефитов. Работников стали гораздо чаще хвалить. В 2014 году такие формы, как «благодарность в личной беседе», «выражение признательности в присутствии коллег», «выражение признательности работнику в присутствии руководства предприятия», регулярно использовались на 50% предприятий, а в 2016 году — уже на 70—75%. Также увеличилось число предприятий, использующих для морального поощрения работников доски почета, объявления по внутренней радиосети и интранету (с 40 до 60%).

Объяснение растущей вербальной и «настенной» благожелательности руководства весьма простое. Два десятилетия предприятия западных корпораций в России культивировали особый организационный климат «рациональных целей», предполагающий руководство по четким правилам и постановку амбициозных целей — рост технической и финансовой эффективности. В 2015—2016 годах четкие правила остались, а вот с

ростом финансовой результативности стало проблематично, причем не по вине самих предприятий. Соответственно, нужно было сохранить хотя бы техническую эффективность производства, причем нередко при снижающихся объемах выпуска продукции. Чтобы не пострадала мотивация сотрудников, организационный климат должен был измениться и стать теплее. В новых условиях стало особенно важно демонстрировать высокую сплоченность руководства и работников, обеспечить психологический комфорт и ощущение справедливости вознаграждений, выделяемых относительно равномерно.

Изменение характера организационного климата объясняет многие подвижки в системе социальных благ. Если внимательно к ним присмотреться, то можно увидеть сдвиг в сторону уравниловки — «или всем, или никому». Бенефиты, ранее предоставлявшиеся лишь для отдельных категорий работников, существенно сократились, а вот, например, ДМС стали предоставлять всем сотрудникам даже на большем числе предприятий. Да и в целом внимание к здоровью людей усилилось. А вот такая экзотическая вещь, как «корпоративная пенсия», перешла из разряда «бенефита для редких избранных» к «редкому бенефиту для всех сотрудников».

Руководители российских предприятий гордятся тем, что технологическая культура и производственная дисциплина на их заводах находятся на том же уровне или даже выше, чем у корпорации в целом. В условиях кризиса единственная стратегическая задача для такого предприятия — это сохранение высочайшего порядка в работе. Все остальное может быстро меняться в зависимости от слабо предсказуемых рыночных условий и решений материнской компании. «Антикризисная» система управления персоналом строится как буфер, защищающий коллектив от беспорядка и даже хаоса, царящего за заводскими стенами. Каждый руководитель решает сам, как сохранить предсказуемость и надежность для сотрудников, но на большинстве предприятий мы заметили, что кризис заставляет руководителей быть внимательнее ко всем.

Химия команды

Сюзанна Джонсон Викберг, Ким Кристфорт

Люди работают не так эффективно, как хотелось бы компаниям. Это твердят нам многие клиенты, сталкивающиеся со сложностями на разных уровнях: от стратегического планирования до управления изменениями. Однако исследования показывают, что зачастую дело не в сотрудниках: проблема в руководителях, которые не используют преимущества разных подходов людей к работе. Одни просто не видят, насколько глубоко различия между сотрудниками. Другие не знают, как справиться с непониманием в коллективе, или не осознают цену бездействия. В результате лучшие идеи порой остаются неиспользованными — а производительность падает.

Чтобы помочь руководителям не упустить ценный ресурс, Deloitte разработала систему Business Chemistry. В ней выделяются четыре основных стиля работы и, соответственно, четыре стратегии достижения целей. Существующие личностные тесты не давали такой классификации: они не работают в офисном пространстве и слишком опираются на мнение человека о самом себе. Поэтому мы обратились к Хелен Фишер — биоантропологу из Ратгерского университета. Ее исследования химии мозга в период романтических отношений пролили свет на личностные особенности людей и их взаимоотношения. Мы составили список черт и предпочтений, наблюдаемых у человека во время работы. Компания-разработчик опросов помогла нам создать анкету, которую мы проверили на трех выборках по 1000 человек. Наконец, вместе с молекулярным биологом Ли Сильвером из Принстона мы перестроили статистические модели, используемые для генетического анализа населения, чтобы систематизиро-

вать данные о поведении людей, и на основании подхода к работе выделили 4 типа сотрудников.

С тех пор анкетирование прошли более 190 тыс. человек. Мы выяснили, как каждый тип сотрудников реагирует на стресс, в каких условиях лучше реализует потенциал и как управлять разными типами. Мы провели больше 3000 практических исследований — мероприятий длительностью от полутора часов до трех дней с участием коллективов и их лидеров, — чтобы понять, как получить максимум от сотрудников разных типов.

В этой статье мы опишем сильные стороны каждого типа и расскажем, как объединять людей в коллектив и использовать преимущества когнитивного разнообразия.

КАКИЕ БЫВАЮТ ТИПЫ

В каждом из нас есть черты всех четырех типов, но наше поведение и мышление обычно определяют один или два. Каждый тип обладает уникальным потенциалом и особым подходом к генерации идей, принятию решений и урегулированию проблем.

Пионеры ценят возможности, они находчивы и энергичны. Они готовы рисковать и доверять интуиции, мыслят масштабно, любят яркие идеи и творческий подход.

Стражи ценят стабильность, привержены порядку и правилам. Они прагматичны и осторожны, следуют фактам, учитывают каждую мелочь и опираются на опыт.

Драйверы ценят непростые задачи и двигают дело вперед. Им важен результат, они категоричны, склонны решать проблемы в лоб, следуя логике и данным.

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Частая причина неэффективной работы коллектива — неумение руководства учитывать различия в подходе разных типов людей к выполнению задач.

РИСК

Каждый из четырех типов — пионер, страж, драйвер и интегратор — обладает уникальным потенциалом. Однако их непохожесть может вызывать конфликты.

РЕШЕНИЕ

Чтобы коллектив работал продуктивно, руководитель должен притянуть противоположности, дать слово меньшинству и уделить внимание ранимым интровертам

Интеграторы ценят отношения и сплачивают команду. Их интересуют внутренние связи и взаимная ответственность; они гибки, дипломатичны и стремятся достичь согласия.

Коллективы, где есть представители всех этих типов, должны использовать преимущества такого разнообразия — от креативности и новаторства до принятия оптимальных решений. Но, вопреки ожиданиям, одни стагнируют, а другие и вовсе распадаются из-за конфликтов. Первое, что должен сделать руководитель, чтобы спасти ситуацию, — определить тип каждого сотрудника и понять, что ему нужно.

Мы типировали представителей нескольких тысяч коллективов и у всех спрашивали, что вдохновляет и что раздражает их на работе. Ответы сильно разнились: то, что одних мотивировало, других могло утомлять (см. врезку «Экспресс-диагностика»). Часть различий связана с общением: так, интеграторам претят конфликты, а драйверы обожают спорить. Это часто создает напряжение. На одной из встреч финдиректор обсуждала с подчиненными ход совещаний. Одна сотрудница-интегратор призналась, что боится поднимать сложные вопросы: «Всегда начинаются какие-то разборки». Директор-драйвер изумилась: «Это же просто дискуссия!».

Различия могут вызвать серьезные проблемы. Например, если страж станет тщательно продумывать план, это измучает пионера, который рвется вперед — или уже к другой теме. И наоборот: когда пионер заговорит о внезапно пришедшей в голову идее, организованный страж может счесть это бессмысленным трепом.

Знание типов помогает найти общий язык для обсуждения взглядов и подходов к работе. В итоге все смогут понять друг друга и увидеть в многообразии потенциал для развития.

Руководители одной компании постоянно конфликтовали из-за того, что никак не могли по-

будить всех следовать общей стратегии. Гендиректору приходилось тратить время на разбор жалоб. Поговорив со всеми, мы выяснили, что их не устраивало. Стражи беспокоились из-за аудита, пионеров угнетало ограничение инноваций, драйверов раздражали проволочки в реализации решений, а интеграторы переживали из-за пренебрежительного отношения коллег.

Беседы выявили и сильные стороны коллектива: открытость в общении и выражении беспокойства, стремление генерировать идеи и развивать бизнес. Сотрудники обсудили, как совместить разные подходы и получить пользу от каждого. Месяц спустя они сообщили, что теперь учитывают особенности коллег и лучше понимают друг друга. Что еще важнее, они стали видеть общую цель, каждый стремится работать с максимальной самоотдачей, а вместе им проще достигать целей.

РУКОВОДСТВО ТИПАМИ

Определив типы сотрудников, а также плюсы и минусы их различий, переходите к конкретным действиям. Есть три основных направления работы.

Притяните противоположности. Болевая точка многих коллективов — личные отношения людей противоположных типов. Все типы разные, но различаются они не в равной мере. Например, стражи более закрыты, чем драйверы, но схожи с ними целеустремленностью, и в этом они понимают друг друга. А стражи и пионеры практически полностью противоположны друг другу (так же, как интеграторы и драйверы).

Конечно, конфликты противоположных типов мешают работе. 40% опрошенных указали на своих типологических антиподов как на самых сложных напарников, а 50% признались, что работать с ними неприятно. При этом каждый тип сталкивается со своими сложностями.

Одна женщина-драйвер так объяснила, почему ей не нравится работать с интеграторами:

«Меня утомляют пустые разговоры, якобы сближающие людей. Я хочу делать свою работу, получать четкие отзывы и двигаться вперед. Пока я думаю, как бы кого не обидеть, работа стоит».

В свою очередь интегратор, не понимающий драйверов, рассказал:

«Мне нужно все обдумать, увидеть картину целиком. А драйверы часто общаются обрывками мыслей, которые приходится расшифровывать».

Страж заявил:

«Я всегда думаю о практической стороне. А пионеры, хоть и брызжут идеями, не хотят даже обсуждать их реализацию. Зато когда выходит не так, как они мечтали, они злятся!».

А пионер признался:

«Мне ужасно сложно со стражами. Я быстро соображаю и предлагаю идеи, не тратя время на их обдумывание. А стражи все критикуют и мешают полету мысли».

Но противоположности могут не только отталкивать, но и дополнять друг друга. Это требует времени и сил. Как-то мы работали с парой «стражница + пионерка»: сначала они никак не могли найти общий язык, но потом, обсудив свои различия, стали отличными партнерами. Пионерка легко выступала перед любой аудиторией, чего нельзя было сказать о стражнице. При подготовке совместной презентации пионерка была нетерпелива, а стражница переживала из-за каждой мелочи. Впоследствии они научились сотрудничать и доверять друг другу. Пионерка поняла, что скрупулезность стражницы полезна в сложные моменты, и стала больше готовиться сама. Стражница увидела, что непринужденность пионерки привлекает людей и помогает их дуэту лучше общаться с аудиторией. Совместная работа научила ее расслабляться и рисковать.

Притянув противоположности — поручая им сначала небольшие, а потом более серьезные проекты, — вы создадите гармоничные рабочие пары. Не забудьте и о собственном антипode, который дополнит ваши лидерские качества. Из искр, возникающих от трения, возгорится пламя: вспомним Леннона и Маккартни, Джобса и Возняка, Серену и Винус: именно непохожесть сделала их союзы столь успешными.

Дайте самовыразиться каждому. Если в коллективе десять человек и семь из них стражи, какой выбрать стиль руководства? Казалось бы — тот, который лучше подойдет стражам. Но опыт показывает: лучше сфокусироваться на тех, кого меньше, чтобы помочь им сбалансировать большинство.

Перекося в команде мешает принимать взвешенные решения. Чтобы изменить направление мощного потока, нужно незаурядное инженерное мастерство. В «перекошенной» команде идеи, мнения и решения текут в одну сторону, постепенно набирая силу, — и отдельные возражения редко меняют привычное русло.

Далеко не каждый готов идти против большинства: одни боятся неодобрения коллег, другим кажется, будто выступившие перед ними знают больше. Так или иначе, человек наступает на горло собственной песне и соглашается с коллективом, а тот лишается ценного мнения.

Около половины коллективов, с которыми мы работаем, более или менее сбалансированы, в остальных доминируют один-два типа. По нашим наблюдениям, в высшем руководстве больше всего пионеров, на втором месте драйверы (см. врезку «Портрет лидера»). Топ-менеджеры часто относятся к тому же типу, что и глава компании, а это ведет к перекосам. Пионеры обычно открыты и импульсивны. Они высказываются так же молниеносно, как думают, — а иногда и быстрее. Драйверы схожи с ними в прямоте, инициативности и любви к соперничеству. Они рвутся высказаться, порой не слушая других. А если их большинство или лидер относится к тому же типу, их мнение будет задавать тон всей дискуссии.

Одна руководительница пожаловалась, что ее успешный коллектив партнеры регулярно упрекают в нетактичности. Мы выяснили, что среди сотрудников преобладали прямолинейные драйверы. Когда мы спросили у них, не отталкивает ли окружающих их стиль общения, они заявили, что просто делают свое дело, а миндальничать им некогда.

В команде было и несколько интеграторов, более подкованных в общении, однако их редко слушали. Они были готовы делиться идеями в личной беседе — но не хотели публично восставать

ПОДВЕРЖЕННЫЕ СТРЕССУ

ОПРОС БОЛЕЕ 23 ТЫС. ПРОФЕССИОНАЛОВ ПОКАЗАЛ, ЧТО БОЛЬШЕ ВСЕГО ОТ СТРЕССА СТРАДАЮТ СТРАЖИ И ИНТЕГРАТОРЫ. ЧТОБЫ РЕАЛИЗОВАТЬ ИХ ПОТЕНЦИАЛ, ПОМОГИТЕ ИМ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ КОМФОРТНО И СПОКОЙНО.



ПОРТРЕТ ЛИДЕРА

ОПРОС 661 ТОП-МЕНЕДЖЕРА ПОКАЗАЛ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ГЛАВ ОРГАНИЗАЦИЙ – ПИОНЕРЫ ИЛИ ДРАЙВЕРЫ. ПОСКОЛЬКУ ЭТИ ТИПЫ САМЫЕ АКТИВНЫЕ, НУЖНО СЛЕДИТЬ, ЧТОБЫ ОНИ НЕ ПЕРЕТЯГИВАЛИ ОДЕЯЛО НА СЕБЯ, А ОСТАЛЬНЫЕ НЕ ПАЛИ ЖЕРТВАМИ ИХ ОБАНИЯ.



против большинства. Им было по силам наладить отношения с партнерами, а коллектив лишился этой возможности.

Как использовать сильные стороны меньшинства и избежать его оттеснения на периферию, при этом никого не увольняя? Вот несколько советов.

Чтобы узнать мнение стражей, дайте им достаточно времени. Пусть они изложат мысли так, как им удобно (например, письменно): они не станут рваться к микрофону. Не заставляйте кропотливо готовиться к встречам всех подряд — пионеров, например, это отпугнет.

Перед обсуждением идей пионеров приготовьте маркерные доски, чтобы все желающие записали свои мысли. Заранее определите временные рамки: так будет спокойнее любителям планирования, особенно стражам.

Обязательно завяжите хорошие отношения с интеграторами — и лишь затем спрашивайте их мнение. Вместе выясните интересы всех сотрудников, обсудите влияние дискуссий и решений на атмосферу в коллективе.

Общаясь с драйверами, говорите быстро и по делу, не упуская из вида конечную цель. Чтобы их интерес не угасал, внесите в работу элемент состязательности — например, проведите обучение в игровой форме. Интеграторов соперничество не мотивирует — подыщите им возможность выстроить или укрепить связи. Можно организовать для конкурирующих групп общее мероприятие.

Помимо тактик для отдельных типов, есть общие способы увеличить вклад «меньшинств». Например, пусть те, кого меньше, высказываются первыми. Так они смогут повлиять на направление дискуссии до того, как вмешается большинство.

Эксперименты психолога Соломона Аша, посвященные конформности, показали, что если хоть один человек возражает против общего мнения, это резко повышает шансы, что выскажутся и другие. Воспользуйтесь этим, чтобы поощрить здоровые споры.

Пусть коллеги заранее обдумают вопрос, а затем выскажутся по очереди. Согласно исследованиям, такой подход эффективнее группового мозгового штурма. И выступление меньшинства в самом начале, и индивидуальный мозговой

штурм дают больше разноплановых идей. К тому же будут услышаны те, кто привык генерировать идеи в спокойной обстановке.

Если в коллективе не хватает какого-то типа, предложите другим встать на его место. Сделайте это в начале беседы, пока мнение большинства не взяло верх. Многие любят рассуждать от противного; в данном случае это будет выглядеть так: «Если рассуждать как страж...» или «Драйвер бы сказал...». По нашим наблюдениям, люди, знающие о четырех типах, при необходимости легко ставят себя на место любого из них — и это помогает избежать игры в одни ворота.

Уделите внимание ранимым интровертам. «Перекошенная» команда может не услышать мнение любого типа из меньшинства, но особенно это касается интровертов и чувствительных людей. Чаще всего такими бывают стражи и «тихие» интеграторы. Деликатные, замкнутые сотрудники, даже имея возражения, не выскажутся, если их не спросят.

Гегемония пионеров или драйверов заставляет стражей опускать руки — ведь они сдержанны, не любят конфронтации и тщательно обдумывают каждое решение. Будучи в меньшинстве и видя, как другие бьются за право высказаться, стражи просто молчат. Тихие интеграторы избегают конфликтов, и когда все склоняется к единой точке зрения, они не станут раскачивать лодку. А поскольку ни стражи, ни тихие интеграторы не любят риск, у них нет и мотивации восставать против всех.

Важно знать, как эти типы реагируют на стресс. Опрос более 20 тыс. профессионалов в Deloitte и других компаниях показал, что они чаще жалуются на стресс, чем пионеры или драйверы (см. врезку «Подверженные стрессу»). Они больше переживали по самым разным поводам — от личных отношений и конфликтов до ситуаций цейтнота, перегрузок или ошибок. В другом опросе (более 17 тыс. человек) стражи и интеграторы реже признавались, что хорошо работают в стрессовых условиях. Эти данные согласуются с книгами Сюзан Кейн об интровертах и работами психолога Элейн Арон о чувствительных людях. Обе они считают, что современные условия работы — спешка, опен-

спейсы, постоянное взаимодействие — особенно сложны для этих людей.

Вспомним, что в руководстве преобладают пионеры и драйверы. Стало быть, самыми закрытыми, ранимыми и плохо адаптирующимися сотрудниками управляют самые открытые, гибкие и стрессоустойчивые. Конечно, это создает трудности для всех.

Кто-то спросит: «Зачем возиться с этими интровертами? Разве человек не обязан уметь влиться в коллектив, справляться со стрессом, говорить прямо даже в неловких ситуациях? Может, их просто не стоит нанимать?».

Мы убеждены: стоит. Исследования Кейн и Арон показали, что у таких людей есть сильные стороны, полезные для коллектива и компании. Они хорошо концентрируются, работают тщательно и добросовестно, помогая находить ошибки и потенциальные риски. Они умеют слушать и скорее поддержат блестящие идеи других, чем станут искать славы себе. Они с готовностью берутся за кропотливую работу — и отлично с ней справляются. Достучаться до интровертов непросто, но все усилия окупятся.

Чтобы стражи и тихие интеграторы работали эффективнее, помогите им справиться со стрессом. Возможно, стоит давать им больше времени, сократить информационные потоки, выделить тихое и уединенное рабочее место, где их ничто не будет отвлекать.

Можно воспользоваться советом Сюзан Кейн по поводу интровертов: «Перестаньте мучить этих людей постоянной командной работой!». Вовлекая стражей и тихих интеграторов в общую работу, давайте им время поразмышлять над задачами в одиночестве. Вместо того чтобы сразу делать все вместе, подумайте, не лучше ли решать какие-то вопросы по отдельности.

Ранимые интроверты редко тянут одеяло на себя, соперничают и вообще высказывают свое мнение — но это не говорит об отсутствии интереса. Они наверняка внимательно следят за происходящим и обдумывают детали. Если хотите их услышать, спросите прямо — но тактично: стражам и тихим интеграторам нужно сначала подумать. Если дать им подготовиться, а затем выслушать на совещании, они с радостью изложат свои соображения. Мы как-то работали

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

КТО ВЫ?

Отметьте свойственные вам черты (помните: вы наверняка меняете поведение в зависимости от окружения и ситуации). Типы, черт которых у вас окажется больше, ярче проявляются в вашем подходе к работе.

- Открытый
- Мыслит масштабно
- Импульсивный
- Любит риск
- Гибкий
- Креативный

- Дипломатичный
- Чуткий
- Консервативный
- Душа коллектива
- Самомотивированный
- Неконфликтный

- Любит цифры
- Мыслит логически
- Сосредоточенный
- Любит соревноваться
- Экспериментатор
- Любознательный

- Методичный
- Сдержанный
- Скрупулезный
- Практичный
- Организованный
- Лояльный

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ КАЖДОГО ТИПА?

Узнайте, что они любят и что ненавидят.

ИХ РАДУЮТ:

Мозговой штурм
Спонтанность,
новые впечатления
Энтузиазм

Совместная работа
Общение
Доверие и уважение

Решение проблем
Прямота
Победы

Четкость
Предсказуемость
и последовательность
Подробный план

ИМ ПРЕТЯТ:

Правила и рамки
Слово «нет»
Следование процедуре

Интриги
Конфликты
Упрямство

Нерешительность
Неэффективность
Несобранность

Беспорядок
Цейтнот
Неопределенность



с руководительницей, которая умела их разговаривать. Она заранее предупредила сотрудников-интровертов о теме дискуссии и предлагала выступить: «Может, вам есть что сказать по теме X? Или вы хотите прокомментировать Y?».

Стражи и тихие интеграторы склонны долго

анализировать свои ошибки, поэтому важно создать среду, где их усилия будут замечены, даже если не принесут плодов. Впрочем, это важно для сотрудников всех типов: ведь коллектив, в котором комфортно каждому, работает лучше.

СКАЗАНО – СДЕЛАНО

Этот подход оправдал себя в работе с руководителями и подчиненными, а также с отдельными сотрудниками (когда противоположные типы работают вместе). Одна из авторов этой статьи, Ким, — пионер с солидной примесью драйвера. Она ценит масштабный подход и быстрое развитие. Сюзанна — страж и тихий интегратор. Она тщательно анализирует информацию, любит жесткие рамки и не выносит спешки. Сотрудничество с Ким порой напоминает Сюзанне попытку вдеть нитку в иголку во время шторма. А для Ким работа с Сюзанной — как бег по пояс в воде.

Раньше мы с трудом ладили, но со временем

поняли, что усиливаем друг друга. Сюзанна понимает, что Ким всегда держит в голове общую картину и не даст отклониться от курса, а Ким знает, что Сюзанна все продумала и учла каждую деталь. Как руководитель Ким создала для Сюзанны комфортные условия, где она может уединиться и максимально реализовать свой потенциал. От этого выигрывают и Ким с Сюзанной, и весь коллектив.

Сюзанна Джонсон Викберг — эксперт по социальной психологии личности, ведущий научный сотрудник Deloitte в системе Business Chemistry. **Ким Кристфорт** — национальный генеральный директор Deloitte Greenhouse, одна из создателей Business Chemistry.

Agile без границ

Как перейти от нескольких команд к сотням.

Даррелл Ригби, Джефф Сазерленд, Энди Ноубл

Сегодня у большинства бизнес-лидеров есть опыт работы с эджайл-командами. Эти небольшие активные группы поддерживают контакт с клиентами и оперативно адаптируются к условиям рынка. При правильном подходе они обеспечивают максимум дисциплины и производительности и быстрый выход на рынок при минимуме рисков.

Конечно, у руководителей, уже работавших с эджайл-командами или знающих об их преимуществах, возникают вопросы. Что, если крупной компании нужны десятки, сотни или даже тысячи таких команд? Можно ли сделать гибкими целые подразделения? Могут ли адаптивные методы улучшить корпоративную производительность так же заметно, как индивидуальную?

Непредсказуемость современных рынков, где зрелые компании вынуждены сражаться со стартапами и другими возмутителями спокойствия, делает возможность стать гибче очень привлекательной. Но воспользоваться ею непросто. Далеко не всегда понятно, какие отделы реорганизовать в гибкие многопрофильные команды, а какие нет. Порой создаются сотни команд, которым мешает работать лишняя бюрократия.

Мы изучили масштабирование гибких методов в сотнях компаний. Среди них были небольшие фирмы, полностью перешедшие на эти методы; более крупные, которые, как Spotify и Netflix, изначально были адаптивными и повышали гибкость по мере развития; а также корпорации вроде Amazon и USAA (поставщик финансовых

услуг для военных), переходящие от традиционных иерархических моделей к более маневренным. Помимо историй успеха, мы узнали и о нескольких неудачах. Например, одна известная промышленная компания вот уже пять лет пытается работать как экономичный стартап — но это не дает финансовых результатов, нужных инвесторам-активистам и совету директоров, что уже привело к уходу нескольких топ-менеджеров.

Наши данные показывают, что масштабировать гибкий подход можно — и это весьма выгодно для компании. Однако лидеры должны мыслить трезво. Не каждый отдел стоит переводить на новые рельсы: к ряду процессов гибкие методы просто неприменимы. С другой стороны, внедряя десятки или сотни эджайл-команд в одних отделах, нельзя оставлять другие без изменений. Если вновь созданным группам мешает бюрократия или раскоординация производства и разработки, в компании неизбежны трения, сбой и падение эффективности. Нужно менять процессы, чтобы перешедшие и не перешедшие на гибкие методы специалисты успешно поддерживали друг друга.

УЧИТЬ ГИБКОСТИ НА СВОЕМ ПРИМЕРЕ

Если вдруг вы не знакомы с понятием гибкого (адаптивного) предприятия, скажем о нем пару слов. Гибкие команды прежде всего ориентированы на инновации — то есть на продуктивный творческий подход к улучшению продуктов, услуг, процессов и бизнес-моделей. Обычно они

невелики и объединяют специалистов разных отделов. Для решения крупной и многоплановой проблемы команда разбивает ее на модули, разрабатывает для каждого модуля решение, быстро создавая прототип и реагируя на обратную связь, а затем увязывает все решения в единое целое. При таком подходе адаптация к изменениям важнее следования плану, и команды отвечают не за производственный результат (код или продукт), а за долгосрочные последствия для компании (рост, прибыльность, лояльность клиентов).

Переход к эджайл-командам оправдан, если перед коллективом стоят сложные задачи, которые

ней контроля и одобрения, что ускоряет работу и повышает мотивацию. А менеджеры тратят сэкономленное время на то, что могут сделать только они: формулируют и транслируют долгосрочные задачи, расставляют стратегические приоритеты, а также обеспечивают организацию ресурсами для достижения целей.

Лидеры, не успевшие понять и принять гибкий подход, зачастую пытаются масштабировать новые методы старым способом: спуская сверху планы и указания. Но намного лучше превратить руководство в еще одну эджайл-команду. «Клиентами» этой команды станут разные части орга-

ИДЕЯ КОРОТКО

ЦЕЛЬ

Перейти от пары инновационных эджайл-команд в рамках одного отдела, например разработки ПО, к множеству (порой сотням) таких команд по всей компании, сделав гибкие методы основополагающими принципами работы.

ПРОБЛЕМА

Трудно определить, с чего начать, какой масштаб и темп выбрать, какие отделы можно и нужно преобразовать в эджайл-команды, а какие не стоит и как не дать бюрократии помешать работе новых коллективов.

РЕШЕНИЕ

Лидеры должны прежде всего внедрить адаптивные методы в собственную работу, а также создать таксономию возможностей, чтобы расставить приоритеты и разбить прогресс на небольшие шаги. Потоки заданий нужно сделать модульными, обеспечив их полную интеграцию. Отделы, не прошедшие эджайл-реорганизацию, тоже должны принять ценности гибкого подхода. На ежегодный процесс выделения бюджета важно научиться смотреть с позиции венчурного капиталиста.

непросто решить сразу и целиком; если условия и требования могут меняться; если при этом вы способны поддерживать тесный контакт с конечными пользователями; и если творческие группы в этих условиях будут более эффективны, чем контролируемые и управляемые. Текущие задачи (обслуживание предприятия, закупки, бухгалтерия) — менее благодатная почва для внедрения гибких методов. Адаптивный подход изначально возник в ИТ-отделах и до сих пор наиболее популярен в сфере разработки ПО. Постепенно он проникает в такие области, как создание новых продуктов, маркетинг и даже управление персоналом.

Эджайл-команды работают иначе, чем традиционные иерархические коллективы. Они в основном самоуправляемы: топ-менеджеры сообщают им, где нужны инновации, но не указывают, какие именно. Такие команды активно взаимодействуют с пользователями — и внешними, и внутренними. В идеале ответственность за инновации несут те, кто работает в более тесном контакте с клиентами. При этом сокращается число уров-

низации — люди и группы, потребности которых ранее не всегда учитывались и которые по мере внедрения адаптивного подхода смогут успешно развиваться. Эджайл-команда топ-менеджеров расставляет приоритеты и реализует возможности так, чтобы сделать работу «клиентов» комфортнее и эффективнее. Лидеры не сваливают решение проблем и устранение препятствий на подчиненных, а с готовностью включаются в работу сами. В гибкую команду руководства, как и в любую другую эджайл-команду, входят «владелец инициативы», ответственный за общий результат, и фасилитатор, заботящийся о вовлеченности всех участников.

Подобный подход применила, например, Bosch — ведущий мировой поставщик технологий и услуг со штатом более 400 тыс. человек в 60 с лишним странах. Поняв, что традиционный иерархичный менеджмент неэффективен в условиях быстрых изменений и глобализации, руководство обратилось к тогда еще не столь популярным гибким методам. Однако у разных направлений бизнеса были разные потребности,

и первым шагом к трансформации Bosch стала попытка превратиться в «двойную» организацию (оставить традиционные функции как есть и перевести перспективные новые проекты на гибкие методы). В 2015 году совет директоров во главе с гендиректором Фолькмаром Деннером решил привести эджайл-команды к общему знаменателю. Оргкомитет в лице совета назначил руководителем этой инициативы Феликса Хиероними — инженера-программиста, отлично разбиравшегося в эджайл-приемах.

Сначала Хиероними решил управлять процессом примерно так же, как в Bosch управляли большинством проектов: определить цель, сроки и регулярно отчитываться совету о ходе работы. Но это шло вразрез с принципами гибкости, к тому же подразделения не обрадовались еще одной централизованной программе. Пришлось сменить тактику. «Оргкомитет превратился в рабочий комитет, — вспоминает Феликс. — Дискуссии стали намного оживленнее». Команда подготовила и упорядочила список приоритетов компании, который постоянно обновлялся, и стала последовательно устранять помехи на пути к гибкости. Члены команды привлекали к диалогу руководителей отделов. «Годичный проект перерос в непрерывный процесс, — продолжает Хиероними. — Руководство разделилось на эджайл-команды, которые стали тестировать разные подходы к решению сложных рабочих проблем по основным направлениям, порой назначая «владельца продукта» и «эджайл-мастера». Например, одна из команд выработала 10 принципов лидерства, которые были опубликованы в 2016 году. Топ-менеджеры чувствовали, как растут скорость и эффективность работы. Это надо ощутить самому — из книг такое не вынесешь». Сегодня в Bosch успешно работают и эджайл-команды, и традиционные подразделения. При этом ценности нового подхода приняли почти все отделы — это помогло им эффективнее взаимодействовать и быстрее адаптироваться к быстро меняющемуся рынку.

СДВИНУТЬСЯ С МЕРТВОЙ ТОЧКИ

Bosch и другие эджайл-компании ставят себе высокую планку. Но невозможно предвидеть все сложности, возникающие на пути к гибкому производству. Лидеры осознают: нельзя сразу понять,

сколько команд придется создать, как быстро будет расти их число и как преодолеть бюрократические препоны, не ввергнув организацию в хаос. Поэтому сначала они формируют лишь несколько эджайл-команд, оценивают их эффективность и выявляют помехи, а затем решают, когда и как (и стоит ли вообще) делать следующий шаг. Это позволяет сопоставить преимущества от гибкости (в плане финансовых результатов, выгод для клиентов и производительности сотрудников) с затратами на ее достижение (как денежными вливаниями, так и организационными изменениями). Если плюсы перевешивают, лидеры масштабируют адаптивный подход: создают еще несколько команд, устраняют узкие места в менее гибких частях организации и повторяют цикл. Если минусов окажется больше, можно взять паузу, изучить рынок и подумать, как увеличить отдачу от имеющихся эджайл-команд (например, иначе расставив приоритеты или улучшив возможности прототипирования) и снизить затраты на перемены (сообщив коллективу об успехах нового подхода или наняв опытных сторонников гибких методов).

Для запуска цикла обучения на ошибках обычно используется два основных инструмента: таксономия (систематизированный список) будущих команд и пошаговый план, отражающий приоритеты компании. Рассмотрим возможности применения этих инструментов, а затем выясним, что еще нужно для широкого внедрения масштабных и долгосрочных эджайл-инициатив.

Таксономия команд. Если эджайл-команды обычно составляют список запланированных работ, то компании, масштабирующие эджайл-технологии, начинают с полного списка возможных команд. Гибкий модульный подход предполагает деление команд на три типа: команды клиентского опыта, команды бизнес-процессов и команды технологических систем — и последующую их интеграцию. Команды первого типа занимаются всеми деталями взаимодействия компании с клиентом (внешним или внутренним), которые могут существенно повлиять на его решения, поведение и удовлетворенность. Можно насчитать около 10 видов таких деталей (например, для клиента розничного магазина важна процедура покупки и оплаты продукта), которые,

в свою очередь, состоят из множества более мелких моментов (выбор способа оплаты, использование купона на скидку, начисление бонусных баллов, завершение покупки и получение чека). Команды второго типа анализируют взаимосвязи между клиентским опытом и бизнес-процессами (например, если ускорить процедуру оплаты, люди будут меньше стоять в очередях) с целью избежать дублирования задач и наладить взаимодействие с командами клиентского опыта. Наконец, команды третьего типа разрабатывают технологические системы (к примеру, удобные приложения для мобильной оплаты). Системы призваны улучшать процессы, а процессы — клиентский опыт.

Таксономия компании стоимостью \$10 млрд может включать от 350 до 1000 и более команд. Многих топ-менеджеров такие цифры пугают («Может, лучше создать две-три команды и посмотреть, что будет?»). Но таксономия ценна тем, что подталкивает компанию идти по пути трансформации, разбивая этот путь на небольшие отрезки и оставляя возможность в любой момент остановиться, свернуть или притормозить. С ее помощью удобно выявлять сложные моменты. Например, составив список команд и необходимых качеств их участников, нужно задуматься, есть ли у вас такие люди. Таксономия покажет, кого не хватает компании и кого предстоит нанять или переучить. С ее помощью также можно оценить роль каждой потенциальной команды в деле улучшения клиентского опыта.

В USAA уже работает более 500 эджайл-команд, а до конца 2018 года появится еще 100. Таксономия полностью прозрачна для всех сотрудников. «Если не продумать ее как следует, неизбежны пересечения и дублирование, — поясняет операционный директор Карл Либерт. — Я хочу, чтобы на вопрос “Кто отвечает за клиентский опыт, связанный со сменой адреса?” соответствующая команда дала мне четкий ответ и чтобы не было путаницы, кто занимается звонками, сайтом или приложением. Никакого перевода стрелок, никакого “Видите ли, тут все сложно...”».

В таксономии USAA деятельность эджайл-команд привязана к людям, ответственным за функции и продуктовые линейки. Менеджеры, отвечающие за конкретные участки создания ценности,

должны понимать, как именно межфункциональные команды повлияют на общий результат. Топ-менеджеры возглавляют свои направления и отвечают за их показатели. Но большую часть работы они делегируют межфункциональным командам, сфокусированным на интересах клиента. Компания также во многом зависит от тех технологических и цифровых ресурсов, которые есть в распоряжении ответственных за клиентский опыт. Бизнес-лидеры должны заботиться об обеспечении команд всем необходимым для достижения результата. Расписав таксономию, можно понять, как без накладок привлечь нужных сотрудников к важным задачам. Выстраивание тесных взаимосвязей особенно важно там, где иерархичная структура не позволяет эффективно реагировать на запросы клиентов. Например, во многих компаниях онлайн- и офлайн-операциями занимаются разные отделы — хотя клиенту нужен идеально интегрированный омниканальный сервис. Решить эту проблему поможет продуманная таксономия команд и ее реализация.

Пошаговый план. Вооружившись таксономией, лидеры могут расставить приоритеты и прописать последовательность реализации инициатив. Здесь необходимо учесть множество факторов, среди которых стратегическая важность, бюджетные ограничения, доступность тех или иных кадров, окупаемость инвестиций, стоимость простоев, уровни риска и взаимосвязи между командами. Самые важные (и часто остающиеся без внимания) болевые точки касаются одновременно как клиентов и сотрудников, так и ресурсов и ограничений компании. Именно они определяют баланс между скоростью развертывания команд и готовностью организации управлять все большим их количеством.

Некоторые компании в короткие сроки перевели на гибкие методы целые отделы, столкнувшись с серьезными стратегическими угрозами и ощутив необходимость в радикальных переменных. Так, в 2015 году ING Netherlands спрогнозировала резкий рост спроса на цифровые решения и конкуренцию со стороны финансово-технологических стартапов. Руководство решилось на активные меры и упразднило прежнюю организационную структуру самых инновационных отделов компании (ИТ-разработки, управления

продуктами и каналами сбыта, маркетинга), по сути уничтожив существовавшие должности. Взамен были созданы небольшие эджайл-«отряды», и за 2500 обновленных должностей пришлось конкурировать 3500 высвободившимся работникам. Примерно 40% сотрудников, получивших работу, пришлось переучиваться — и 100% пришлось принять новый стиль мышления.

Однако столь радикальные перемены даются нелегко. Они требуют самоотверженности лидеров, восприимчивой культуры, достаточного количества опытных эджайл-практиков для комплектования сотен команд без ущерба другим сторонам жизни компании, а также исчерпывающих инструкций для координации работы всех сотрудников. Компания, решившаяся на такие изменения, должна быть готова к рискам и иметь план действий на случай сбоев. ING до сих пор отлаживает систему, одновременно внедряя гибкие методы по всей организации.

Компаниям с ограниченными ресурсами лучше масштабировать новый подход постепенно и последовательно, соизмеряя потребности с возможностями. На первом этапе реализации эджайл-инициативы компания 3M Health Information Systems создавала в рамках направления новейших технологий по 8—10 команд за месяц или два. За два года появилось более 90 команд. Корпоративная лаборатория исследовательских систем 3M была запущена позже, но за первые три месяца ввела в строй 20 команд.

Какие бы темпы и масштабы вы ни выбрали, результаты не заставят себя ждать. Финансовая отдача может появиться не сразу (Джефф Безос уверен, что большая часть инициатив Amazon начнет приносить плоды через пять-семь лет), но положительные сдвиги в поведении клиентов и коллективном решении проблем вы заметите довольно скоро. «Внедрение гибких методов позволило ускорить доставку продуктов и выпустить бета-приложение на полгода раньше плана», — говорит Тэмми Спэрроу, старший менеджер программ 3M Health Information Systems.

Руководители отделов могут выстраивать ход работ так же, как это делается в эджайл-командах. Начать стоит с инициатив с максимальным потенциалом, в том числе для обучения. SAP, компания-разработчик корпоративного ПО, еще 10 лет

назад одной из первых начала внедрять гибкий подход. Изначально он применялся в разработке ПО — на наиболее клиентоцентричном направлении, где было удобно тестировать и отлаживать методы. Небольшая группа консультантов помогала обучать сотрудников новым процессам. Появился и инструмент отслеживания результатов, позволявший всем видеть достижения команд. «Видя примеры серьезного роста производительности в эджайл-командах, коллеги все больше интересовались новым подходом», — рассказывает Себастьян Вагнер, в то время директор по консалтингу. За следующие два года компания развернула гибкие методы в более чем 80% отделов разработки, создав свыше 2 тыс. команд. Продажники и маркетологи оценили выгоду нововведений и последовали примеру коллег. Вслед за фронт-офисом на новые рельсы решил перейти и бэк-офис, и SAP внедрила адаптивные методы в подразделениях, занимающихся внутренними ИТ-системами.

Многие компании совершают ошибки в погоне за легкими победами. Они помещают эджайл-команды в некий инкубатор, ограждая их от системных проблем. Такая забота, конечно, помогает командам процветать, но при этом в компании не создается обучающая среда и не происходят изменения, необходимые для масштабирования гибкого подхода. На самом деле первым эджайл-командам в компании должно быть труднее всех: ведь их, как и любой прототип, нужно тестировать в самых разных ситуациях. Успешные компании идут по пути SAP: прежде всего бросают команды на самые сложные проблемы с клиентским опытом, касающиеся разных функций организации.

При этом важно не запускать эджайл-команды, пока они не подготовятся к новым формам работы. (Это не подразумевает подробного плана и гарантии успеха.) Готовая команда должна:

- сосредоточиться на крупной и перспективной бизнес-возможности;
- отвечать за конкретные результаты;
- работать автономно (при четком распределении прав принятия решений, наличии ресурсов и междисциплинарной группы экспертов);
- серьезно относиться к ценностям, принципам и практикам адаптивного подхода;
- обладать доступом к работе с клиентами;

- уметь быстро создавать прототипы и реагировать на обратную связь;
- пользоваться поддержкой руководства, которое будет устранять помехи и стимулировать реализацию идей команды.

Этот список поможет вам выстроить последовательность шагов, чтобы добиться максимальной отдачи и для клиентов, и для организации.

Реализация масштабных эджайл-проектов. Многие лидеры с трудом верят, что небольшие команды могут справиться с крупными и долгосрочными проектами. Но количество команд и масштабы реализуемых ими инициатив потенциально бесконечны. Из групп, работающих над связанными проектами, можно сделать «команду команд». Например, в авиастроительное направление Saab входит более сотни эджайл-команд, работающих с ПО и аппаратным обеспечением, а также фюзеляжем истребителя Gripen (этот самолет стоимостью \$43 млн — один из самых сложных аппаратов в мире). «Команда команд» ежедневно проводит стоячие совещания для координации работ. С 7:30 утра каждая команда, работающая с клиентами, 15 минут обсуждает возникшие проблемы и выясняет, какие из них ей одной не решить. В 7:45 список проблем, требующих внешнего участия, передается «команде команд», лидеры которой решают, с чем можно справиться на их уровне, а что требует дальнейшей эскалации. В 8:45 список ключевых проблем, мешающих продвижению работ, попадает на стол высшему руководству. Координировать работу команд также помогают единая система трехнедельных спринтов, постоянно корректируемый проектный мастер-план и сближение разрозненных частей организации (например, в состав команды разработки включаются пилоты-тестировщики и операторы авиасимулятора). Результаты впечатляют: издательство IHS Jane's уже назвало Gripen самым экономичным военно-воздушным судном в мире.

НАРАЩИВАТЬ ГИБКОСТЬ ВО ВСЕЙ КОМПАНИИ

Увеличение числа эджайл-команд — важный шаг навстречу гибкости бизнеса. Но не менее важно то, как эти команды взаимодействуют с другими частями организации. Даже самые продвинутые эджайл-компании — Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Riot Games,

Tesla, SpaceX — представляют собой комбинации эджайл-команд и традиционных структур. Чтобы не дать «бюрократическим» отделам замедлить работу гибких команд или помешать внедрению и коммерциализации их разработок, эти компании, среди прочего, постоянно работают над четырьмя важными аспектами.

Ценности и принципы. Традиционная иерархичная компания может включать в себя несколько разрозненных эджайл-команд. При этом конфликты между ними и другими специалистами улаживаются в ручном режиме. Но если у вас несколько сотен команд, ситуативная подстройка не поможет: эджайл-командам потребуются перемены по всем фронтам, а традиционные структуры будут отстаивать статус-кво. Обязательно найдутся те, кто не захочет работать по гибкому расписанию («Увы, мы пока не можем перейти на программный модуль, о котором вы говорите последние полгода»), откажутся финансировать перспективные, но непривычные решения и т. д.

Поэтому, чтобы масштабировать гибкий подход, необходимо сразу внедрить его ценности и принципы по всей компании — даже в отделах, не реорганизованных в эджайл-команды. Вот для чего руководители Bosch разработали и ввели новые принципы лидерства: нужно было дать всем понять, что отныне в основу корпоративной культуры будет заложена гибкость.

Рабочая архитектура. Масштабируя гибкий подход, нужно разложить рабочие потоки на модули, а затем интегрировать их оптимальным образом. Amazon может развертывать ПО тысячи раз в день, поскольку ее ИТ-архитектура рассчитана на частые и быстрые обновления без риска для сложных систем. Во многих других крупных фирмах — даже при той же скорости кодирования — архитектура позволяет обновлять ПО лишь пару раз в день или в неделю.

Tesla, перенявшая у Toyota модульный подход к разработке, тщательно продумывает конструкцию компонентов автомобиля, чтобы каждый модуль можно было совершенствовать независимо от других. Например, команда, отвечающая за бампер, может вносить любые изменения при условии стабильной совместимости с прочими деталями. Tesla также отказалась от годичных циклов обновления, заменив их мгновенным

реагированием на отзывы клиентов. Илон Маск утверждает, что в Model S еженедельно вносятся около 20 изменений, улучшающих ее работу.

В продвинутых эджайл-компаниях архитектура инновационных продуктов и процессов, масштабируясь, заставляет пасть даже самые стойкие организационные ограничения. Riot Games, разработчик популярной MOBA-игры League of Legends, перестраивает взаимодействие эджайл-команд с традиционными отделами поддержки и контроля (производство, финансы, кадры). Брэндон Сюн, отвечающий за эту инициативу, объясняет, что она включает как минимум два основных этапа. Прежде всего надо изменить представление специалистов о том, кто их клиенты: «Их клиенты — не начальство, не глава компании и не совет директоров, а команды разработчиков, которым они помогают — и которые помогают геймерам». Компания опросила клиентов, чтобы узнать, готовы ли они рекомендовать тех или иных ее специалистов своим знакомым. Оказалось, что недовольные потребители порой обращаются к другим поставщикам. «Мы этого совсем не хотим, поэтому должны помочь сотрудникам выдавать конкурентоспособный продукт мирового класса», — говорит Сюн.

Riot Games также переосмыслила взаимодействие эджайл-команд с функциональными отделами. Некоторые их представители входят в эджайл-команды, а часть ресурсов таких отделов при необходимости направляется на нужды команд. Но есть и другой путь: традиционные отделы и эджайл-команды могут согласованно установить границы. Вот как это видит Сюн: «Разные отделы, например недвижимости или обучения, могут разработать свои принципы, политики и инструкции и заявить: “Вот наши правила. Делайте то, что считаете важным и полезным для геймеров, — но строго в этих рамках”».

Организационная схема вспомогательных отделов и стандартных операций в компаниях, масштабировавших гибкий подход, зачастую не меняется в корне — но уровней иерархии становится меньше, а люди получают более широкие полномочия: менеджеры привыкают больше доверять подчиненным. А вот функциональные отделы начинают работать иначе. Их приоритеты всегда более тесно связаны с корпоративной стра-

тегией. Если, скажем, улучшение клиентского опыта от работы с мобильных устройств — ключевой приоритет компании, то и финотдел при бюджетировании, и отдел кадров при найме будут это учитывать. Ряду отделов, например юридическому, могут даже понадобиться буферные ресурсы для обработки срочных запросов от высокоприоритетных эджайл-команд.

Со временем и стандартные операции в рамках иерархических структур обретают адаптивные черты. Конечно, финотдел всегда будет контролировать бюджет, но он больше не ставит под вопрос решения владельцев эджайл-инициатив. «Наш директор по финансам передает большую часть ответственности эджайл-командам, — отмечает Ахмед Сидки, директор по развитию Riot Games. — Он часто говорит: “Я не управляю деньгами компании — это делаете вы, лидеры команд. Я могу лишь дать совет”. Финансисты входят у нас в каждую команду. Они не контролируют работу, а выступают в роли финансовых коучей, которые задают неудобные вопросы и дают экспертную оценку. Но решение всегда за лидером команды — а он ориентируется на пользу для геймеров».

Для некоторых компаний и отдельных сотрудников подобные компромиссы неприемлемы. Снижать контроль страшно — пока однажды вы не решитесь и не увидите, что люди стали счастливее, а успех — ближе. В ходе недавнего опроса, проведенного Bain & Company, большинство из 1300 глобальных топ-менеджеров согласилось со следующим утверждением: «Современные бизнес-лидеры должны доверять людям и давать им больше полномочий, а не командовать ими и не контролировать их» (не согласились всего 5%).

Привлечение и мотивация специалистов. Компании, масштабирующей гибкие методы, нужна система привлечения и мотивации лучших сотрудников (будете относиться к звездам несправедливо — уйдут в модный стартап). Важно также раскрыть потенциал остальных членов команд и обеспечить всеобщую вовлеченность, доверие и ответственность за результат. Для этого придется менять кадровые процессы. Гибкие компании уже не могут нанимать людей только на основе их опыта — нужно учесть еще и их готовность к командной работе. Сотрудников больше нельзя оценивать на основе индивидуальных

целей: важно учитывать эффективность работы в эджайл-команде и мнение коллег. Ежегодные аттестации уступают место наставничеству и обратной связи раз в несколько недель или месяцев. Программы обучения и коучинга способствуют развитию межфункциональных навыков, необходимых конкретному сотруднику. Название должности теперь не имеет большого значения, да и повышения случаются реже, ведь команды стали самоуправляемыми, а иерархия упростилась. Карьерная траектория в условиях гибкого подхода показывает, как владелец продукта (сотрудник, формирующий видение и отвечающий за результат эджайл-команды) может продолжить персональное развитие, расширить влияние и увеличить свою зарплату.

Возможно, компаниям придется пересмотреть и системы оплаты труда, сделав акцент на групповые, а не индивидуальные достижения. Сегодня успехи сотрудника должны поощряться непосредственно после их достижения. Для продвижения ценностей гибкого подхода публичное награждение намного полезнее, чем выдача наличных в закрытом кабинете: оно вдохновит самого сотрудника, а заодно мотивирует окружающих. Лучших специалистов можно поощрять участием в самых важных проектах, предоставлением новейших инструментов и максимальной свободы действий, а также обучением у лучших экспертов.

Годичные циклы планирования и бюджетирования. Бюрократические компании для координации процессов и постановки долгосрочных целей проводят ежегодные стратегические сессии и обсуждения бюджета. Эджайл-практики мыслят иначе. Они знают, что клиенту нужны частые изменения и что прорывные идеи могут прийти в любое время. С их точки зрения, годичный цикл ограничивает инновации и адаптацию: неэффективные проекты поглощают ресурсы вплоть до исчерпания бюджета, а важнейшие инновации не финансируются в ожидании нового бюджетного цикла.

В компаниях, где работает множество эджайл-команд, средства распределяются иначе. Финансисты осознают, что исходная концепция примерно двух из трех успешных инноваций будет пересмотрена в процессе разработки. Они принимают как должное, что команды откажутся от од-

них функций продукта и добавят другие, не дожидаясь нового годового цикла. В результате при бюджетировании финансовый отдел начинает мыслить подобно венчурному капиталисту, рассматривающему решение о выделении средств как возможность купить будущие инновации. Его цель не в мгновенном создании крупного бизнеса, а в поиске важнейшего компонента оптимального решения. Конечно, такие вложения нередко оказываются ошибочными — однако на этих ошибках можно быстро и относительно недорого учиться. В эджайл-компании такой подход работает отлично, существенно увеличивая темпы и эффективность инноваций.

Компании, успешно масштабирующие гибкий подход, видят серьезные подвижки в бизнесе. Масштабирование меняет структуру работы, заставляя организацию внедрять все больше инноваций. Такая компания лучше реагирует на изменения, создает гибкие решения и избегает кризисов, опасных для традиционных иерархических структур. Прорывные инновации становятся для нее естественной частью работы. Масштабирование приносит ценности и принципы гибкого производства в операционную деятельность и поддержку даже при сохранении ряда традиционных процессов. Крупные расходы начинают лучше окупаться. Все это позволяет изменить рабочую архитектуру и наладить взаимодействие эджайл-команд с традиционными отделами. Компания быстрее реагирует на запросы клиентов и, наконец, получает рост отдачи — и в финансовом плане, и в уровне лояльности клиентов и вовлеченности сотрудников.

Присущий гибкому подходу принцип обучения опытным путем часто называют пошаговым, но важно не путать пошаговую разработку с «пошаговым» мышлением. Например, SpaceX планирует к 2024 году начать отправлять людей на Марс, чтобы создать там автономную колонию. Как? В компании пока точно не знают. Но там верят, что это возможно, и продумали первые шаги, нацеленные на снижение затрат и повышение надежности, в том числе за счет многоразовых ракет — «космических самолетов». Они хотят усовершенствовать двигательные установки для запуска ракет вместимостью от 100 человек и планируют обеспечить дозаправку прямо в космосе.

Некоторые шаги в этом направлении предполагают, что надо максимально развить имеющиеся технологии, а затем подождать появления новых технологий и партнеров.

Это и есть гибкий подход в действии: большие амбиции и пошаговый прогресс. Он указывает путь вперед даже там, где будущее туманно.

Даррелл Ризби — партнер бостонского офиса Bain&Company, возглавляет глобальные экспертные группы компании по инновациям и розничной торговле. **Джефф Сазерленд** — соавтор методологии scrum, глава консалтинговой и тренинговой компании Scrum Inc. **Энди Ноубл** — партнер бостонского офиса Bain & Company, специалист по рознице и организациям.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Диссертации и научные работы

2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

3. Школьная тематика

Онлайн-консультации

Все отрасли знаний