**Новаторы от бога: найти и воспитать**

Джеффри Кон, Йон Каценбах, Гус Влак

«Слухи о моей смерти сильно преувеличены», — заявил полный жизни Стив Джобс; дело было на сентябрь­ской выставке 2008 года, на которой Apple представила целый ассортимент новинок. Повторяя известную шутку Марка Твена, Джобе хотел на корню пресечь пересуды о своих проблемах со здоровьем и, судя по всему, в этом он преуспел. Но, как бы то ни было, он не может вечно возглавлять Apple, и значит, перед советом директоров стоит непростая задача: надо как-то выковывать нового Стива Джобса. Мало кто из нынешних бизнес-лидеров так стойко ассоциируется с самим понятием «инновация»: мы говорим «револю­ционный продукт» — подразумеваем Стива Джобса. С появлением Mac, iPod, iTunes, iPhone 3G мы стали не только общаться, но и жить иначе. А все эти штучки были выпущены Apple именно при Стиве Джобсе.

Как Джобсу и Apple гарантиро­вать себе, что технологии следу­ющего поколения, без которых — никак, появятся именно у них? Вопрос, конечно, интересный. Спросите любого — финансиста, простого обывателя, члена совета директоров Apple, и все как один ответят: да, это вопрос вопросов.

Поиски и подготовка новато­ров — главная головная боль не только для Apple, но вообще для всех нацеленных на рост организа­ций. Судя по интервью, проведен­ным Spencer Stuart (это агентство занимается подбором кандида­тур на высшие должности), более двух третей директоров крупных глобальных компаний — клиен­тов Spencer Stuart будущее своих организаций связывают с успеха­ми на ниве инноваций. Так оно и есть: чаще всего на заседаниях совета директоров самую бурную дискуссию вызывают два вопроса: как нам поставить инновации на поток и есть ли у нас план подготовки руководителей, которым эта задача будет по силам?

Отчасти проблема объясняется нехваткой кадров. Настоящие новаторы — люди редкой породы. В любой компании найдется 5—10% способных руководителей, у которых, судя по их профессиональным навыкам и че­ловеческим качествам, есть шанс сказать новое слово в профессии. (Эндрю Ингланд, директор по маркетин­гу MillerCoors, считает, что их куда меньше — всего 1%.) Но найти талантливого человека — полдела; главное — понимать, как быть с ним дальше.

В большинстве компаний умело гасят искру твор­чества. За последние пять лет мы изучили стратегии создания инновационных продуктов 25 предприятий из разных отраслей и стран. Выводы наши настора­живают, учитывая всеми признанную потребность в новом. Чаще всего компании плодят руководителей, которые не изобретают, а повторяют. И талантливая молодежь видит: чтобы получить более высокую долж­ность, надо делать то, что делает человек, занимающий ее сейчас. Даже когда в компанию приходит человек исключительный, он попадает под пресс все той же антиинновационной культуры, которая уже у многих отбила желание высовываться (см. врезку «Канон для профессионалов: плюсы и минусы»).

Объясняется это неправильным пониманием того, как рождаются инновации. Очевидно, высшее ру­ководство полагает, что творческий человек выда­ет новые идеи вдруг — как фокусник вытаскивает кролика из шляпы. Значит, если его не дергать по пустякам, то гениальные идеи посыплются из него, как из рога изобилия. А уж тогда сотрудники разных отде­лов — разработок, продаж, мар­кетинга, финансов и т.д. — при­думают, как внедрить его идеи и как на них зарабатывать. В дейст­вительности же обычно все про­исходит иначе. Рационализаторы предлагают оригинальные идеи. Их анализируют самые разные специалисты компании — им при­ходится перелопачивать огромный массив информации и разбираться в зачастую противоречивых точ­ках зрения. Затем авторы, получив отзывы экспертов, снова берутся за свое изобретение, соображая, как увязать его с имеющимися технологиями и бюджетом, и по­путно активно пропагандируют новинку в компании. В качестве примера можно привести iPod. Придумал его Тони Фаделл, ко­торого Apple наняла для раскрутки новых проектов. Инженеры Apple собрали iPod из стандартных деталей, придав ему фирменный стиль Apple: в частности, они снабдили плеер удобными кнопками управления. Фа­делл заразил своим энтузиазмом всех и легко убедил начальство в том, что iPod ждет громкий успех.

В этой статье мы расскажем о том, как передовые компании выявляют, готовят и расставляют на нужные места людей, способных направлять процесс создания нового. Начнем с того, чем талантливые новаторы отличаются от просто очень сильных управленцев.

**Отличительные признаки новатора**

Лучшие из них обладают мощным интеллектом, что проявляется, например, в блистательных аналити­ческих способностях. Они сразу же ухватывают суть и сосредоточиваются на главном, отсекая второстепен­ное. Это важно, поскольку им приходится иметь дело с огромным количеством информации, множеством идей и зачастую противоречивыми предпочтениями покупателей. Выделив ключевые факторы, они быстро выстраивают целостную картину. Они мыслят страте­гически даже в весьма неоднозначных ситуациях.

Но у людей с задатками новаторов есть целый букет и других особенностей. Прежде всего они никогда не почивают на лаврах. По утверждению Дэвида Смолла, вице-президента Института лидерства McDonald's, они думают примерно так: то, что получилось однажды, не обязательно получится еще раз. «Они не очень- то доверяют прошлым успехам, — прибавляет он, — поэтому за каж­дое новое дело берутся так, словно прежних достижений и не было». Они раскладывают проблему по полочкам, крутят так и сяк, рас­сматривая с разных точек зрения, и находят решения, с которыми скорее всего согласятся главные в компании люди. И наоборот, у просто способных руководите­лей начинается «головокруже­ние от успехов»: после череды удач они начинают верить всем похвалам, которые им пишут в ат­тестационном листе и расточают изустно их коллеги и начальство. Они не ходят непроторенными путями — зачем, если и старыми они забрались так высоко?

Во-вторых, говоря словами Смолла, новаторы «потрясающе чувст­вуют людей». Скажем, когда они входят в зал заседаний, где полно народу — коллег, клиентов, подчи­ненных, начальников, поставщиков, партнеров, — они, словно скани­руя аудиторию, мгновенно угады­вают тайные пружины каждого. Понимая, что движет людьми, они умеют подобрать слова, которые отзовутся в душе многих. Умение объединить разношерстную груп­пу — своего рода искусство. И без него невозможно преобразовать интересную идею в инновацион­ный продукт. «Если руководителю это не дано, вряд ли он протолкнет новую идею, пусть и самую распрекрасную — слишком уж огромна наша компания, — говорит Смолл. — Тут нужны особая интуиция, талант к общению, смекалка и упорство».

Новаторы, как правило, обаятельны и обладают да­ром убеждать. Они знают, где получить ту или иную информацию, умеют выудить ее и обеспечить инте­ресным проектам поддержку нужных людей. Там, где новые идеи не получают поддержки, об инновациях и речи быть не может. Эндрю Инглэнд из MillerCoors объясняет это так: «Лучшие наши новаторы легко на­ходят подход к людям — и все всегда рады поделиться с ними своими мыслями. Они страшно любознательны, вечно охотятся зь новыми идеями, хотя и стараются не проявлять слишком бурно свой азарт. А с другой стороны, им надо виртуозно пользоваться своим оба­янием и красноречием — иначе наша корпоративная машина не пропустит никакую идею»

**ИДЕЯ КОРОТКО**

* Для роста компании очень важно, чтобы она выявляла и растила новые поколения новаторов; но большинство компаний гасят в людях искру творчества
* В сильных компаниях внимательно следят за карь­ерой нестандартно мыслящих менеджеров. Их бросают в самую гущу жизни организации, и там их природные таланты буйно рас­цветают. Наставники и коллеги, с которыми они поддерживают тесные отношения, обеспечивают им необходимую поддержку.
* После того, как вы подготовите начинающих новаторов и пере­местите их в центр управления (где вокруг них образуются очаги инноваций), от них можно ждать отдачи. Оттуда им лучше видно, как по-новому комбинировать продукты, идеи, людей и даже целые предприятия.

 Парадокс в том, что новатор обладает независимым умом, он одиночка по определению, но он должен взаимодействовать с коллегами, то есть уметь рабо­тать и самостоятельно, и в коллективе. Он неведомым образом придумывает новое, выискивая идеи в самых неожиданных местах и как-то по-своему комбинируя их. Он не боится подвергать сомнению привычное и не прячется за железобетонными догмами, а такое мало кому по силам. Однако время от времени ему прихо­дится спускаться с небес на землю, обуздывать свои идеи и втискивать их в корпоративное прокрустово ложе, что совсем непросто. Кей Фостер-Чик, вице-пре­зидент по персоналу Johnson & Johnson, считает, что у таких людей «уникальное психологическое устройст­во», потому что им одинаково хорошо работается и в больших коллективах, и в абсолютном одиночестве. «Им нравится ощущать свою связь с целым, но при этом они абсолютно самодостаточны», — говорит она.

**ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ**

САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА, которая стоит перед любой растущей компанией, заключается в том, чтобы выявлять и пестовать талантливых новаторов.

* **Сильные компании пристально следят за своими кадрами.** Они ищут людей, которых не удовлетворяют устаревшие методики, еще недавно считавшиеся лучшими, и которые проявляют необычные способности.

**ПРИМЕР:** В Reuters для выявления таких сотрудников применяют ме­тодику «прогностических показате­лей»; опираясь на нее, в компании составляют списки потенциальных новаторов. Приглашенные эксперты проводят с ними индивидуальные интервью, в ходе которых новаторы учатся отстаивать свои идеи и признавать свои недостатки.

* **Сильные компании испытывают новаторов в деле.** Они поручают им реальные проекты и упрощают им доступ к высшему руководству.

**ПРИМЕР:** В Starwood начинающие новаторы формируют рабочие группы для своих проектов, после чего представляют полностью готовые бизнес-планы на суд топ-менеджеров.

* **Сильные компании помогают новаторам поддерживать связь с наставниками и коллегами.** За­дача наставников — рассказывать подопечным о том, с кем им наверняка придется иметь дело, по какому поводу и что это за люди. Можно обратиться за поддержкой и советом и к коллегам-новаторам.

**ПРИМЕР:** В Allstate генеральный директор лично следит за тем, чтобы новаторам выделяли наставников из тех служб, которые имеют прямое отношение к их проектам. В Starwood группа поддержки, состоящая из специалистов разных областей, помогает начинающим новаторам осваиваться в этой роли.

* **Сильные компании уделяют боль­шое внимание профессиональному росту новаторов.** Они заботятся о том, чтобы новаторов не сковывали должностные рамки, и помещают их туда, где проще создавать новые направления.

**ПРИМЕР:** Генеральный директор JPMorgan Chase и начальник отдела лично курируют процесс планиро­вания карьеры каждого новатора, в котором участвует и он сам. Если подходящих должностей для таких сотрудников не находится, компания их создает.

**Как найти новаторов**

Обычно в крупных организациях будущие новаторы не попадают в поле зрения высшего начальства — они работают на самой передовой и довольно далеки от администрации. Отыщите их и хотя бы ненадолго освободите от повседневных обязанностей.

По словам Дэвида Смолла, чтобы выявлять людей этой редкой породы, компаниям нужно отладить специальные процедуры, и на­чать надо со сбора соответству­ющей информации, причем тут первую скрипку должны играть начальники подразделений, а не центральный отдел персонала. Раз в полгода топ-менеджеры McDonald's просматривают ин­дивидуальные планы развития сильных сотрудников, проводят круглые столы по кадровому ре­зерву, выстраивают единую шка­лу оценки лучших людей (чтобы в разных подразделениях, на разных предприятиях и в раз­ных странах находить равные по масштабу дарования) и регуляр­но проводят аттестацию.

В компании Reuters (в апреле 2008 года слилась с Thomson Corporation) на первой стадии выявления вероятных новаторов применяют метод «прогности­ческих показателей». Началь­ники подразделений оценивают подчиненных по определенным параметрам и составляют спис­ки лучших. Затем эти списки сливают в один — а дальше из него выбирают людей самых оригинальных и творческих.

Теперь надо понять, кто же из них действительно новатор от Бога. Во многих компани­ях, работу которых мы изучали (в их числе Reuters, Pitney Bowes и Visa), для этого есть такая про­цедура: каждый, зачисленный в золотой резерв, должен прой­ти несколько интервью — зачас­тую для этого со стороны при­глашают эксперта по подбору руководящих кадров. Во время интервью человеку предлагают сложные, но интересные ситу­ации из реальной жизни; при этом намеренно опускают некую ключевую информацию. Таким образом проверяют его реакцию, способность разобраться в неоднозначных обстоятельствах, сделать на основе доступных данных верные выводы, принять решение, сформулировать убедительные аргументы в его пользу и четко обосно­вать необходимость тех или иных компромиссов. По ходу дела человеку дают дополнительную информа­цию. В состоянии ли он отделить главное от второсте­пенного, понять, что будет иметь важные последствия, а что нет? Может ли он, получив новые факты, отказаться от прежней точки зрения или будет до по­следнего стоять на своем? Люди действительно творческие, если видят лучшее решение, всегда признают это, неважно, кто его выскажет — ни самолюбие, ни гордыня, ни прошлые заслуги не заставят их пойти против исти­ны. Новая ценная информация сразу же идет у них в дело — она дополняет и уточняет общую картину. Более того, поскольку такие люди обладают мощным эмоциональным интеллектом, они обсуждают свои выводы и решения с другими.

В ходе этих интервью в Reuters смотрят, умеет ли человек точ­но обосновывать свое решение и убеждать собеседника. Если у него не получается отстоять свою точку зрения в разгово­ре один на один, когда за ним нет надежных тылов в виде кол­лег и помощников, вряд ли он и в других условиях сможет вы­игрышно изложить материал, держаться уверенно — так, чтобы ему поверили, а без этого невоз­можно продвигать новые идеи в такой сложно устроенной ор­ганизации, как Reuters. Во время заключительных интервью чело­века спрашивают о том, что ему не удается, проверяя заодно его искренность. Аманда Вест, дирек­тор по инновациям Reuters (она и возглавляет эту программу), считает, что «тот, кто не может ответить сразу, плохо понимает самого себя, значит, по уровню самосознания он недотягивает до настоящего новатора».

**Канон для профессионалов: плюсы и минусы**

Практически все крупные корпорации составляют свой портрет идеального руководителя. Продуман каждый штрих: правила поведения, знания, иерархия ценностей, мотивация — если человек соответствует этому образцу, понятно, чего от него ждать. Для описания качеств руководителя существует своя термино­логия — на этом языке сотрудники отдела персонала и руководители подразделе­ний обсуждают людей, достойных того, чтобы их зачислить в кадровый резерв. Все это правильно, но если вы чересчур будете полагаться на каноны, то все ваши управленцы будут на одно лицо и вместо единства вы получите единообразие. Некому будет высказывать оригинальные точки зрения и в конечном счете создавать инновации.

Ориентированные на канон программы подготовки руководителей учат их, как управлять данной конкретной организа­цией в том виде, в каком она существует, как избегать всего неоднозначного и поменьше рисковать. Упор делают на формальную иерархию в ущерб неофициальным связям.

Компании отфильтровывают канди­датов на повышение, руководствуясь всем известным перечнем необходимых управленцу качеств, которые соответст­вуют корпоративной культуре. В резуль­тате люди из кадрового резерва как две капли воды похожи на коллег и начальни­ков. Уникальные способности, готовность выйти за привычные рамки и рисковать, умение видеть ситуацию под неожидан­ным углом — все это не поощряется. Напротив, система медленно, но верно изживает все эти качества.

**Пусть новаторы покажут себя в деле**

Предположим, что людей вы уже нашли. Теперь пусть они докажут, что могут выловить из множества идей самую яркую, довести ее до ума и убедить высшее руководство в ее достоинствах. В компании Starwood, которой принадлежит несколько гостиничных сетей, в том числе Westin, W, St. Regis, Sheraton, знают, как помочь новаторам проявить себя. Увидев творческие задатки в менеджере среднего звена, ему поручили (в дополнение к основной работе) собрать небольшой коллектив единомышленников и вместе с ними при­думать, как помочь постояльцам разнообразить досуг. Опыта управленческой работы у него было мало, но сослуживцы его любили; к тому же начальник разгля­дел в нем талант. И ему дали шанс.

Менеджер получил карт-бланш. Он мог сам набрать себе группу, приглашать людей из разных подразделе­ний (и по ходу дела вести переговоры с директорами конкретных отелей), формулировать стратегию и за­дачи. Ему предстояло составить маркетинговый план и представить его на строгий суд высшего руководства Starwood, в том числе гендиректора. О том, каково ему было, он рассказывал так: «Поначалу я впал в панику. А потом успокоился, взял себя в руки — я понял, что разбираюсь в проблеме лучше всех главных началь­ников, которые устроили мне допрос с пристрастием.

В каком-то смысле я заставил их защищаться, этим и вызвал их уважение. Они не только утвердили наш план, но дали мне еще больше полномочий и позво­лили пользоваться ресурсам компании. Но главное, я понял, что справлюсь».

В McDonald's рационализаторам тоже дают возмож­ность показать себя. Они работают на глазах у началь­ников основных подразделений — ищут инновации, нужные всей организации. Идеи могут касаться чего угодно, не только конкретных продуктов. Недавно, ска­жем, обсуждалось, как более выгодное сотрудничать с Wal-Mart. Молодой, подающий надежды менеджер собрал и возглавил группу разных специалистов, вмес­те они изучили несколько вариантов и остановились на том, который легче всего растиражировать во всей сети; другие идеи в McDonald's вообще не принимают.

*Поиск и подготовка новаторов - главная головная боль для всех нацеленных на рост компаний.*

Вся группа участвовала в обсуждении с руководст­вом компании: обсуждение всех «за» и «против» их предложения было бурным и жестким. Кроме всего прочего, топ-менеджеры хотели понять, как этот небольшой коллектив искал жизнеспособное, прак­тичное решение, которое легко прижилось бы в сети. Удалось ли ему увидеть проблему целиком, разбить ее на части и сосредоточиться на главном? Удалось ли его руководителю — будущему новатору — создать спло­ченную группу, управлять ею, воодушевлять людей, пользуясь своим талантом к общению и даром крас­норечия? Удалось ли в конце концов найти очевидно разумную идею? В данном случае — да.

В британской компании, выпускающей промышлен­ные товары, молодых рационализаторов проверяют в деле, на какое-то время «ссылая» в отдел продаж. Поначалу это решение многие встретили в штыки. Начальник отдела продаж уперся: «Мне собираются прислать людей, которые ничего не смыслят в нашей работе, а нам в этом квартале заключать сделку с круп­ными клиентами». Но руководство не сдавалось: мы одним выстрелом убьем двух зайцев, утверждало оно. Люди, попавшие в золотой резерв, научатся понимать психологию клиентов и добиваться от них своего, а за­одно потренируются в умении убеждать, — без этого они не смогут возглавлять большие инновационные проекты. Гендиректор свое решение объяснил так: «Нужно, чтобы новички работали бок о бок с опытными продавцами, учились у них проводить рекламные акции, анализировать нужды потре­бителей, помогать продавцам в переговорах с клиентами и тем самым способствовать заключению сделки».

Под нажимом гендиректо­ра новое правило утвердили, и результаты превзошли все ожидания. Даже начальник

отдела продаж сказал: «Если честно, я был уверен, что этот парень с треском провалится и мы все будем выглядеть дураками перед солидным клиентом. Пона­чалу он держался грубовато. Но когда дело дошло до переговоров, оказалось, что он точно знает, за какие ниточки дергать людей, чтобы они приняли нужное ему решение. Он умело разговаривал с клиентами, и все, что он предлагал, было очень дельно. Нашим ребятам полезно было посмотреть, как он работает; надеюсь, они многому научились».

Одним проектом проверка не исчерпывается. Мно­гие компании, которые выявляют и растят новаторов, по старинке нервно относятся к неудачам. В Reuters, если талантливые люди терпят фиаско, их возвраща­ют на передовую. А победителей испытывают даль­ше — им поручают еще более трудную задачу, но зато и ресурсов и соблазнительных стимулов дают больше, и кроме того, к их услугам всегда есть консультанты.

И правда, профессиональное развитие людей из кадрового резерва (оно заключается в том, что новато­рам дают шанс и смотрят, как они им воспользуются) стало частью более общего процесса подготовки ру­ководящего состава. По словам Тома Гроса, бывшего исполнительного вице-президента Reuters, который возглавлял отдел сырьевых и энергетических рынков, это «похоже на игру в пинбол: чем лучше вы играете, тем больше у вас шариков и тем дольше вы можете иг­рать; но если вы их упускаете, то выходите из игры».

**Множественное наставничество**

Дальновидные руководители приставляют к новаторам опытных и тщательно отобранных наставников, чтобы те рассказывали своим подопечным о том, с кем им наверняка придется иметь дело, по какому поводу, что это за люди. Когда американский страховщик Allstate разрабатывал ставшие популярными планы страхова­ния Your Choice, молодых менеджеров, отвечавших за их пропаганду, опекали старшие товарищи. Наставни­ки помогали им взглянуть на дело глазами руководи­телей разных отделов, которых затрагивает новая прог­рамма. Самих наставников наставлял и поддерживал гендиректор, тем самым он ясно показывал всем, сколь важна эта инициатива. А поскольку новаторы от при­роды наделены интуицией и любознательностью, сама идея наставничества пришлась как нельзя кстати.

В сильных организациях наставников назначают с тем расчетом, чтобы они помогали своим протеже прове­рять свои идеи и выводы, прежде чем представлять их на суд руко­водства, объясняли им политику и настроения руководителей, поддержку которых придется завоевывать. Наставник может сообщить то, что полезно знать в каждом конкретном случае (скажем, кто-то уже высказывал похожие идеи, но их отвергли); обкатать и отточить аргументы подопечного, чтобы придать ему уверен­ности. Обычно пара наставник — ученик создается раз и навсегда, и этот союз длится до тех, пока старший не выйдет на пенсию. Но в лучших компаниях молодым новаторам со временем предлагают выбрать себе в наставники кого-нибудь еще. Периодически сменяя своих идейных учителей, они знакомятся с большим количеством влиятельных руководителей, узнают о но­вых веяниях и в трудной ситуации могут обратиться за компетентным советом к разным людям.

*Найти талантливого человека полдела; главное – понимать, как быть с ним дальше.*

Можно привести прекрасный пример такого «мно­жественного» наставничества, правда, не из сферы бизнеса. Несколько лет назад ректору Вандербильтского университета Гордону Джи порекомендовали Ника Зеппоса, в прошлом профессора права, как человека с явными задатками руководителя-новатора. Джи долго присматривался к Зеппосу, не раз беседовал с ним тет-а-тет и в конце концов понял, что именно Нику хотел бы в один прекрасный день передать свой пост. Пред­седатель Попечительского совета университета Марта Ингрэм заинтересовалась Зеппосом, но она считала, что ему нужно наставничество людей с разных факуль­тетов, от которых особенно зависит будущее универси­тета. Ингрэм и Джи тщательно отобрали для Зеппоса нескольких наставников. Он, в свою очередь, показал себя очень понятливым учеником и сразу же нашел общий язык и с выпускниками, и с грантодателями, и со студентами. В 2008 году Зеппоса выбрали ректором, а Джи стал президентом Университета штата Огайо.

**Помогите новаторам общаться с коллегами**

Если набрать талантливых новаторов из разных концов компании, то, естественно, окажется, что у всех у них за плечами разный опыт. Значит, нужно создать такие условия, чтобы они почаще делились друг с другом идеями. Когда люди регулярно встречаются с колле­гами, обмениваются мыслями и свободно говорят обо всем на свете, у них появляется чувство локтя, которое придает сил.

Один молодой новатор из крупной американской компании из индустрии развлечений, рассуждая о связях с коллегами, так определил их главное досто­инство: «Когда есть с кем поговорить и тебя понимают с полуслова, это дорогого стоит. Люди тебе изливают душу, рассказывают, каково это было — руководить инновационными проектами, от которых многого ждут. Дел — куча, времени ни на что не хватает, ты раз­рываешься на части, а тебе надо во что бы то ни стало найти силы все это вытянуть и не свалиться... Спасали просто сами эти разговоры». Благодаря коллегам мож­но получить ответы на вполне практические вопросы: где в организации искать свежую информацию и инте­ресные идеи или на кого нечего и расчитывать. Если ваш наставник не входит в когорту новаторов, то на такие вопросы он не ответит. Более того, люди, равные по статусу, скорее расскажут друг другу то, что скро­ют от своих наставников, которые обычно занимают в компании более высокое положение.

В Starwood умеют через такие человеческие связи направлять инновационную энергию в нужное русло. Новаторы могут в любое время обратиться к сводной группе экспертов из разных подразделений — здесь ее называют группой поддержки, — просто попросив о встрече. Поскольку у новичков нет официального права созывать группу поддержки — а в нее, как прави­ло, входят признанные мастера инноваций, — это взаи­модействие контролирует сам гендиректор Starwood.

Начальник отдела маркетинга Starwood вспоминает, как создавал коллектив для разработки концепции нового, более демократичного гостиничного брэнда, который должен был дополнить ассортимент пред­ложений бизнес-класса и класса люкс. Тогда в свою группу он взял не только маркетологов, менеджеров отелей, сотрудников финансового подразделения, но и художников, фотографов и даже оперных певцов.

Коллектив набрали, теперь нужно было понять, с че­го начинать. Начальник отдела маркетинга обратился к группе поддержки, и ему посоветовали поставить перед командой очень простые вопросы и цели. Он спросил своих людей: «Если бы Howard Johnson или Holiday Inn создавались только сейчас, какими бы они были? Если попробовать воплотить дух нашего доро­гого сегмента — отелей сети W — в демократичных гостиницах, то что у нас получится?» Группа придума­ла, как дополнить брэнд W, не затмевая его; идея была совершенно новая, но исключительно реалистичная.

Когда ее довели до ума, главный маркетолог снова обратился к группе поддержки — теперь предстояло заинтересовать высшее руководство. Ему выдали множество советов — где найти дизайнеров, кого пригласить в застройщики, как претворить все заду­манное в жизнь и, что не менее важно, как убедить начальников в будущем успехе новой сети. Через две недели генеральный директор и остальные топ-менед­жеры безоговорочно поддержали концепцию брэнда Aloft (первый отель открыл свои двери в июне 2008-го). Работать с людьми из группы поддержки — это как будто «понять вдруг, что на другом конце планеты у тебя есть брат-близнец, — сказал начальник отдела маркетинга. — Ведь эти люди когда-то уже побывали в моем положении. Благодаря их советам я гораздо лучше понимаю, как и что тут делать».

**Переместите новаторов в середину**

Итак, вы «вычислили» потенциальных новаторов, подготовили их, дали им наставников и создали усло­вия для того, чтобы они свободно взаимодействовали с себе подобными; но все же в головоломке недостает одного важного звена: к какой части организации их приписать? Где они принесут наибольшую пользу? Где те самые оживленные «перекрестки» неформальной жизни организации — все эти не отмеченные на офи­циальной карте компании горячие точки, пребывание в которых благотворно для творческой мысли?

Обычно организации, умеющие пестовать руково­дителей-новаторов, делают то, что иным покажется сущей ересью: они забирают этих людей из основ­ных подразделений, которые приносят компании доходы, с их должностей — давно существующих, с точно выверенными служебными обязанностями, и перемещают их в середину корпоративной струк­туры, туда, где нет формальной иерархии. В этом месте образуется эпицентр инноваций, и оттуда легко попасть к руководителю любого ранга, там больше автономии, более широкие, хотя и менее четкие пол­номочия; там им лучше видно, как можно выгодно, по-новому комбинировать продукты, идеи, людей и даже целые предприятия.

Прекрасный тому пример — история Тома Гроса из Reuters. Грос пришел в компанию в 2002 году и сразу же показал себя настоящим руководителем-новатором.

Он поштучно набирал команду и применял в своем отделе все способы сокращения издержек, о которых узнавал от коллег из других частей организации. Учитывая его репутацию и послужной список, Дэвин Вениг — теперь он директор по маркетингу Thompson Reuters — в 2006 году назначил Гроса начальником подразделения новых рынков — форпост для освое­ния целинных территорий. Гросу выделили скромный бюджет, но предоставили значительную автономию и свободу действий. Его сотрудники основывали новые направления, охватив в том числе сектор коммерчес­кой недвижимости, рынок экологических и природо­охранных работ и услуг. Они придумали «лагеря бун­тарей», в которых менеджеры Reuters могли учиться, общаться, обсуждать новые идеи и перспективы. Эти лагеря стали местом паломничества и в конечном счете — учебным полигоном для начинающих нова­торов Reuters. Для глобальных фирм вроде Reuters эта стратегия обладает еще тем дополнительным преимуществом, что компаниям меньшего масштаба трудно ее воспроизвести: чтобы создавать инновации по принципу рекомбинирования, им не хватает людей, идей и предприятий.

Все это, конечно, не означает, что компаниям надо непременно корежить и перетасовывать свои про­фильные подразделения, хотя за последние десять лет именно так делали многие. В специализированных структурах нет ничего плохого. Чтобы предлагать конкретным секторам ноу-хау мирового уровня, как раз и нужны такие самодостаточные, обособленные подразделения с их большим опытом работы, глубо­ким пониманием потребителя, знанием отраслей и т.п. Без опоры на профессионалов у новаторов ничего не получится. Поэтому важно внедрять их небольшие группы в такие подразделения: там они смогут нала­дить сотрудничество с лучшими специалистами.

Наконец, высшее руководство, в частности гене­ральный директор, должны стать гарантами того, что начинающие новаторы получат достойные назначения. Глава JPMorgan Chase Джеми Даймон и начальник от­дела лично курируют процесс планирования карьеры каждого новатора, в котором, конечно, участвует и он сам. «Глупо думать, будто существует какой-то один-единственный идеальный вариант карьерного роста для наших талантливых менеджеров, которым когда-нибудь предстоит внедрять широкомасштабные ин­новации», — считает Даймон. Если в JPMorgan Chase для таких людей не находят подходящей должности, ее создают. «Если бы мы безошибочно выявляли буду­щих новаторов, а потом оставляли бы их томиться на прежних местах, это было бы непростительно. Нельзя брать такой грех на душу», — сказал нам Даймон. По его словам, подготовка новаторов — одна из его ос­новных обязанностей, и совет директоров пристально следит за этой деятельностью.

**\*\*\***

Наполеон, как известно, заметил однажды, что самый главный талант генерала — везение. Но об одном он умолчал: что удача приходит к тому, кто готов к ней, кто ухитряется в нужное время оказаться в нужном месте. Гений Наполеона заключался в уме­нии выявлять будущих командиров в зеленых юнцах и предоставлять в их распоряжение людей, давать им власть и возможность проявить рвение. Он не уставал повторять своим протеже, что хорошие идеи и воен­ные тактики нужно черпать из любых источников. При всем своем самомнении он был достаточно умен, чтобы оценить оригинальную мысль, и хотел, чтобы так же поступали его командиры. Самые талантливые из них умели, вооружившись дельной идеей, победить сильного противника, даже располагая ограниченны­ми ресурсами.

Все это применимо и к инновациям в бизнесе. Не думайте только, что описанные в статье методики гарантируют вам, что никакая другая компания не выбьет у вас почву из-под ног, преподнеся вам сюр­приз в виде инновации. Но вы точно будете знать, что у вас холят и лелеют новаторов и делают все, чтобы этот источник ярких идей никогда не обмелел. И даже если таких идей окажется меньше, чем хочется, вы будете в более выгодном положении, чем конкуренты, ибо сможете лучше приспосабливаться к переменам, которые неизбежно наступают вслед за гениальными инновациями.

*Джеффри Кон (Jeffrey Cohn; jcon@spencerstuart.com) — консультант Spencer Stuart (Нью-Йорк), специ­алист в области оценки руководителей высшего звена и подготовки преемников глав компаний.*

*Йон Каценбах (John Katzenbach) и Гус Влак (Gus VI a k) — партнеры Katzenbach Partners (Нью-Йорк).*