

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ. Как стать боссом, на которого любят работать.....	9
Сила личного прорыва.....	13
Как устроена эта книга	18
 1. S-ОБРАЗНАЯ КРИВАЯ ОБУЧЕНИЯ.....	23
S-образная кривая есть у каждого	27
Первоклассная команда — это совокупность кривых обучения.....	29
Как определить S-образную кривую своей команды.....	30
Шахматы, а не шашки.....	32
Важно то, что вы измеряете	35
Нанимайте инициативных.....	38
 2. СЕМЬ КАТАЛИЗАТОРОВ ОБУЧЕНИЯ И РОСТА.....	43
Выбирайте правильные риски	44
Используйте уникальные преимущества сотрудников.....	47
Устанавливайте ограничения с умом	50

Искореняйте чувство привилегированности.....	56
Двигайтесь вперед, делая шаг назад.....	59
Отдавайте должное поражениям	62
Способствуйте росту на основе полученного опыта	67
 3. ОТКРЫТИЕ ВАКАНСИЙ И ПРОЦЕСС ТРУДОУСТРОЙСТВА	 73
Люди как ресурсы	74
Нанимайте людей, которые могут расти на своей должности.....	80
Нанимайте тех, кого не берут другие	97
 4. УПРАВЛЕНИЕ НОВИЧКАМИ.....	 109
Как успешно адаптировать новых сотрудников.....	111
Как управлять сотрудником в первые полгода	120
Станьте генеральным директором по поддержке	132
 5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ПОДЧИНЕННЫХ	 135
Задания на развитие навыков и сила трения	137
Задания на развитие — не единственный инструмент.....	142
Возлагайте на сотрудников настоящую ответственность	148
Поддерживайте сотрудников и их хорошее расположение духа	150

6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛАМИ	157
Поручите лучшим сотрудникам поделиться знаниями.....	160
Спускайте обитателей вершин на землю.....	164
На рубеже	175
 7. ПОМОЩЬ В ПРЫЖКЕ НА НОВУЮ КРИВУЮ	 179
Используйте правило трех «П»	181
Подумайте о горизонтальном движении	185
Подумайте о движении назад	188
Тасуйте колоду	193
Куда взбираться, когда вы на вершине	196
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ. С чего начать	 200
 БЛАГОДАРНОСТИ	 207
 ОБ АВТОРЕ	 210
 ПРИМЕЧАНИЯ	 212

ВВЕДЕНИЕ

КАК СТАТЬ БОССОМ, НА КОТОРОГО ЛЮБЯТ РАБОТАТЬ

*Счастье не сводится к обладанию деньгами; оно заключено
в радости свершений, в волнении творчества.*

Франклин Рузвельт

В 1953 г. в калифорнийском городе Сан-Диего один стартап нацелился на достижения в ракетостроении. В Rocket Chemical Company была маленькая лаборатория и всего три сотрудника, однако они увидели перед собой прекрасную возможность. Аэрокосмическая промышленность в то время начинала производить по новой технологии невероятные аппараты — ракеты, которые могли летать дальше всех предыдущих, но у них имелся существенный недостаток: они были сделаны из металла, а этот материал ржавеет.

Норму Ларсену, руководителю компании, пришла в голову идея: он решил, что необходимо изобрести химическое соединение, предотвращающее коррозию новоизобретенных ракет. Смысл был в том, чтобы найти вещество,

которое бы *отталкивало* воду — не позволяло бы ей задерживаться на металлических поверхностях ракет, а заставляло бы безо всякого вреда стекать с них, как вода со спины утки. Снова и снова Норм с двумя сооснователями компании пытались найти нужное соединение в своей однокомнатной лаборатории. Они попробовали десять, двадцать, тридцать раз. Наконец, на сороковой попытке, команда Ларсена нашла нужную формулу. Вскоре компания уже производила вещество для фирмы *Convair* — филиала корпорации *General Dynamics* и производителя ракеты *Atlas* для *NASA*.

Далее произошла забавная вещь: средство оказалось настолько эффективным, что работники *General Dynamics* стали украдкой забирать его домой, чтобы использовать в качестве защитного средства, растворителя и универсальной смазки. К 1955 г. Ларсен понял, что их вещество может выйти за пределы рынка аэрокосмической и оборонной промышленности. Он вернулся в лабораторию и начал новую серию экспериментов, чтобы найти способ поместить свое особое вещество в аэрозольный баллон. В 1959 г. первые партии аэрозолей появились на рынке — так мир познакомился с *WD-40*.

Название средства расшифровывается как «вытеснение воды*», сороковая попытка». Без особой шумихи и пиар-кампаний 40 лет спустя *WD-40* получил свыше 80% доли на рынке смазки широкого назначения. Сегодня средство, в сущности, стало синонимом этого рынка — этот желтый баллончик есть у 75% американцев. Компании вроде

* Англ. water displacement (WD). — *Прим. пер.*

3М и Valvoline пытались занять место WD-40*, однако ни у одной это не вышло. По одним подсчетам, продукт выдержал конкуренцию с более чем 200 товарами, из которых свыше десятка были произведены фирмами с миллиардным оборотом¹.

Каким образом компании удастся более 60 лет удерживать позиции на рынке, производя и продавая единственный товар, состав которого она модифицировала всего однажды? (В начале 1960-х гг. была попытка улучшить запах.) Как компания WD-40 может оставаться успешным бизнесом, когда ее стратегия развития продукта бросает вызов всему, что обычно проповедует коммерческое предприятие — вроде «сегментируй свой рынок» и «расширяй ассортимент»? Я полагаю, что им это удастся благодаря радикальному подходу к управлению персоналом.

Согласно результатам исследования компании Gallup, лишь 33% сотрудников в Америке увлечены своей работой. В мировом масштабе показатели и того хуже: только 15% сотрудников сказали, что испытывают интерес к работе². Между тем в компании WD-40 количество увлеченных работой сотрудников составляет целых 93%, и 97% сообщили, что с энтузиазмом думают о будущем компании³. В чем причина таких различий?

Дело в том, что WD-40 использует стратегию управления кадровыми ресурсами, которую я называю личным прорывом (personal disruption). Эта стратегия ставит во главу угла обучение: вы начинаете в статусе новичка,

* В 1969 г. Rocket Chemical Company изменила свое название на WD-40. —
Прим. ред.

испытывая характерное замешательство; по мере получения новых знаний, роста и достижения успеха вы все больше вовлекаетесь в процесс; наконец, вы испытываете радость профессионала, добравшись до вершины кривой обучения. Однако затем (и это наиболее важно) вы находите для себя новые испытания, и цикл запускается снова. Люди созданы, чтобы учиться и меняться, а не оставаться на месте, вновь и вновь совершая одно и то же действие.

Поэтому WD-40 определяет для своих сотрудников некий карьерный путь внутри компании, и руководители помогают им добраться из пункта А в пункты В, С и D. Там стремятся удержать своих сотрудников, но не хотят приковывать их к одной и той же должности. Руководство компании способствует тому, чтобы сотрудники приобретали новые навыки и переходили на другие должности, а затем повторяли этот процесс снова и снова. Поскольку топ-менеджмент поощряет эти прыжки на новые кривые обучения, многие сотрудники остаются в компании от 10 до более чем 25 лет. Генеральный директор компании Гарри Ридж сказал мне: «Я так счастлив, когда вижу, как мои сотрудники выдерживают испытания компании и переходят на новые должности. Они стоят на краю, а я говорю: “Прыгай! Не волнуйся — там сетка...”».

Неудивительно, что 60% сотрудников WD-40 уверены, что могут добиться всех карьерных целей, не покидая компанию. Три топ-менеджера организации начинали с должности секретаря. «Бренд-менеджер нашего основного продукта начинала с частичной занятости [в качестве секретаря], — говорит Ридж. — Мы ее подталкивали-подталкивали, она

перепрыгивала-перепрыгивала, и теперь она — бренд-менеджер WD-40. Вот что нам нравится».

WD-40 является примером компании, практикующей развитие сотрудников через регулярные прорывы. Люди сталкиваются с трудностями, не теряют чувства увлеченности своей работой и поэтому остаются. Это отражается на итоговых финансовых показателях: за последние 18 лет рыночная стоимость WD-40 выросла с \$250 млн до \$1,6 млрд. Неплохой результат для компании, продающей баллончик с маслом⁴.

Сила личного прорыва

Немногие из нас в восторге от своей работы. Согласно результатам одного исследования, 84% сотрудников чувствуют себя на работе как в «ловушке»⁵. Согласно данным другого, только 22% респондентов видят более или менее отчетливые перспективы карьерного развития на своей нынешней работе⁶.

Эти жалобы известны мне не понаслышке. В 2015 г. я опубликовала книгу «Как совершить личный прорыв» (Disrupt Yourself) — пособие по радикальному изменению своей карьеры. После этого я начала ездить с докладами, консультировать организации и обучать менеджеров стратегии личного прорыва. И чаще всего мне задают два вопроса: «Как добиться того, чтобы мои сотрудники совершали личный прорыв?» и «Как добиться того, чтобы мой начальник позволил мне совершать личный прорыв?». В этом есть некая грустная ирония: и сотрудники, и их руководители хотят добиться роста, который

возможен благодаря прорыву, однако его не происходит. Неудивительно, что настоящая вовлеченность в работу — редкость.

Естественным состоянием человека является изменение, а не застой. Первое провоцирует рост; второй приводит к упадку. Это понимает любой дальновидный руководитель, будь то начальник небольшого коллектива или «большая шишка», управляющая тысячами людей в нескольких структурных подразделениях. Такие менеджеры создают среду, позволяющую постоянно получать новый опыт, способствуют личным прорывам и облегчают этот процесс. Они понимают, что лучшей наградой для сотрудников — тем, что мотивирует и вовлекает помимо денег и похвалы, — является обучение. Именно оно заставляет людей работать продуктивнее и становится для организации магнитом, притягивающим таланты.

Руководители, осознающие это, не только трансформируют работу компании, но и влияют на жизнь своих сотрудников. Мой собственный опыт это подтверждает. После выпуска из университета с довольно бесполезным дипломом музыканта я приехала на Манхэттен — мне нужна была работа, но хотелось делать что-то интересное. Уолл-стрит в конце 1980-х гг. была перспективным местом, но вакансий для пианистов там было не сыскать днем с огнем, поэтому я устроилась секретарем в финансовую фирму, а по вечерам посещала бизнес-курсы. Спустя несколько лет мой начальник Сезар Баэз помог мне совершить профессиональный прорыв, и я стала инвестиционным банкиром. Такой поворот был неожиданным, он заложил основу всей моей дальнейшей карьеры.

Затем я стала работать аналитиком фондового рынка и в течение восьми лет подряд входила в рейтинг журнала *Institutional Investor*. Агентство Starmine в своем рейтинге признало меня одним из лучших финансовых аналитиков; я работала с такими активами, как América Móvil (NYSE: AMX), Televisa (NYSE: TV) и Telmex (NYSE: TMX), которые в то время составляли около 40% рыночной капитализации на Мексиканской фондовой бирже.

Тем не менее к 2004 г. мне захотелось новых испытаний. Я поделилась с топ-менеджером компании, в которой работала, желанием попробовать себя в руководящей должности, надеясь заручиться его поддержкой. Однако он отнесся к моей идее скептически. Его позиция звучала примерно так: «Мы довольны тобой именно на том месте, которое ты занимаешь». Сейчас мне кажется, что я могла бы провести тот разговор лучше. Однако тогда я думала так: «Я готова попробовать что-то новое, и, если этого не произойдет здесь, я буду вынуждена уйти». Не прошло и года как я открыла собственный бизнес.

Уехав из Нью-Йорка, я вместе с преподавателем Гарвардской школы бизнеса Клейтоном Кристенсеном основала венчурный фонд, который мы называли Фондом подрывных инноваций (Disruptive Innovation Fund). Эта работа в итоге привела меня к осознанию, что теория подрывных инноваций Кристенсена применима не только к стартапам, но и к профессиональной жизни человека.

Говоря простыми словами, подрывные инновации демонстрируют, как бунтари из нижнего сегмента бросают вызов лидерам рынка и в конце концов их опережают. Вспомните положение компании Toyota в 1960-х гг.: ее автомобили

уступали конкурентам, позиции на рынке были слабыми. General Motors мог раздавить компанию как таракана, но не сделал этого — лидеры рынка редко так поступают. В конце концов, речь шла о маленькой безобидной Corolla. Какую опасность она могла представлять для Cadillac, который был больше, быстрее, лучше и дороже? Однако дело в том, что, обретая опору, «подрывник» тоже начинает стремиться сделать свой продукт больше, быстрее и лучше. Так в Toyota появилась модель Camry, а затем и бренд Lexus, доля которого на американском рынке сейчас достигает 16% (это вдвое больше, чем у Cadillac).

Кристенсен и другие исследователи нашли подобные примеры в сферах здравоохранения, производства стали и персональных компьютеров и в десятках других индустрий. Схема везде одинакова: фирма-бунтарь начинает производить товар крайне низкого качества и продавать его либо «непотребителям» (например, людям, которые не могут позволить себе товар бренда-лидера), либо покупателям, пресыщенным дорогими ненужными примочками доминирующего на рынке продукта. Встав на рельсы, фирма-бунтарь начинает расти как на дрожжах и теперь тоже может добавлять примочки, повышать качество и, как в игре Рас-Ман, пожирать рыночную долю конкурентов. К тому моменту, когда лидер решает, что пора приступить к контратаке, становится слишком поздно: бунтарь уже набрался сил и слишком прочно закрепился, чтобы его можно было потеснить.

Общепризнанный факт, что подрывные инновации делают возможным изобретение новых товаров и услуг, создают новые рынки и увеличивают доход и прибыль,

зачастую существенно. Менее распространено, но столь же истинно утверждение, что личный прорыв на работе — перемещение сотрудников от одной кривой обучения к другой, от одного испытания к другому — способен создать плодородную почву для обучения, вовлеченности и даже появления инноваций.

Руководители лучше всего подходят для определения формы кривых обучения и вовремя помогают подчиненным понять, что настал момент прыжка на новую кривую.

При этом разъяснение целей работы, обучение и сопровождение новых сотрудников зачастую отходят на задний план в ежедневной суматохе неотложных дел, совещаний и ответов на электронные письма. Нередко встречаются начальники, которые жалуются, что их некому подменить в период отпуска. Но одновременно с этим они заявляют, что слишком заняты, чтобы обучать сотрудников, или отмахиваются от возможности проведения тренингов, считая их проявлением излишней заботы или занятием для няnek.

Большинство менеджеров, конечно, не стремятся сознательно к такой модели управления. Просто рассчитанное на долгосрочную перспективу обучение и развитие сотрудников теряется в хаосе ежедневных задач. Когда специалист в итоге увольняется, руководителю требуется найти замену. Но начальник настолько изможден, что нанимает человека, который уже сегодня знает, как выполнять свои обязанности, а не того, кто мог бы развиваться на этой должности в течение длительного времени.

Будучи руководителями, мы сталкиваемся с той же дилеммой, что и отраслевые лидеры: преуспеваем в максимизации производительности в ущерб личному

и профессиональному росту. Это и приводит к тому, что огромное количество наших сотрудников скучают на работе или чувствуют, что застряли на одном месте без перспективы карьерного развития. В итоге наступает стагнация — как для сотрудников, так и для самой организации.

Подчиненный, подобно стартапу, на начальном этапе нуждается в инвестициях. Хороший руководитель сродни инвестору — знает, что значит быть терпеливым. Если перед наймом нового сотрудника провести процедуру «дью дилидженс» (*всестороннюю оценку объекта, включая потенциальные риски*), то можно быть в определенной степени уверенным, что тот «дорастет» до своей роли. И когда это произойдет, вы получите в награду высокоэффективного сотрудника. Применяя данный подход ко всем подчиненным в своем «портфеле», в результате вы сформируете первоклассную команду, члены которой находятся на разных участках своих кривых обучения и по очереди достигают «высоты» и максимальной вовлеченности в работу.

Как устроена эта книга

В этой книге я предлагаю концепцию найма и мотивации сотрудников через понимание процесса их личного обучения и управления им. В основе главы 1 лежит простая идея: форма кривой обучения схожа с буквой S. У основания кривой сотрудник чувствует дискомфорт (и в то же время энтузиазм) при столкновении с неизвестностью. На вершине кривой сотрудник приобретает чувство уверенности (и скуки), сопутствующее профессионализму.

Середина, крутой отрезок кривой — место, где происходит волшебство: на этом этапе сотрудники чувствуют себя наиболее счастливыми, поскольку быстро обучаются и увлечены процессом.

В главе 2 я предлагаю обзор семи способов содействия восходящему движению своих подчиненных по кривой обучения и его ускорения. Я рассказываю, как определить, на каком отрезке кривой обучения находится каждый сотрудник и какая помощь ему требуется для восхождения по ней, а также для преодоления крутых поворотов и для прыжка на новую кривую.

Главы 3 и 4 объясняют, как использовать этот подход в процессе найма и введения в курс дела, то есть в тот период, когда вашему подчиненному почти ничего не известно о своей новой кривой обучения. В главе 5 вы найдете описание процесса управления комфортной зоной — крутым отрезком кривой, на котором сотрудник максимально увлечен работой и быстро обучается. Глава 6 посвящена тому, что руководителям необходимо знать об этапе достижения вершины кривой. Несмотря на то что этот момент кажется чудесным («Ничего себе! Сотрудник действительно стал профессионалом! Постою-ка я в стороне!»), он может таить в себе опасность: если работа станет слишком скучной, человек начнет искать новую компанию. Или, что еще хуже, расслабится. Глава 7 рассказывает, как создавать новые испытания *внутри* своей компании. Наконец, в заключении вы найдете обсуждение некоторых психологических трудностей и других препятствий, которые могут встретиться в процессе применения предлагаемого метода.

Модель управления, позволяющая сотрудникам совершать личный прорыв, отдает должное присущей всем людям потребности в изменениях. У каждого из нас есть собственный жизненный цикл, который делится на миллиарды более мелких. Этот путь состоит из зачинов и окончаний, роста и падения; мы не можем оставаться одними и теми же.

Точно так же устроена и наша профессиональная жизнь — существенная часть жизни в целом: каждая должность представляет собой цикл развития. Есть первый день работы и — если мы достаточно мудры — последний. Эта особенность открывает нашим талантливым специалистам возможности для роста вместе с компанией и для нее. А это в свою очередь позволяет не допускать постоянной утечки ценных кадров к другим работодателям.

Поскольку мы все время развиваемся, одним из страшнейших разочарований для нас становится ощущение, что вокруг ничего не меняется. Что наша жизнь, по природе своей изменчивая, движется на фоне статичного пейзажа, подобно машине из старого фильма, упирающейся в нарисованную на заднем плане картинку. Как не почувствовать себя оторванными от действительности и не потерять интерес, когда мы ощущаем себя актерами, играющими в неизменных декорациях в пьесе, где первый акт никогда не сменяется вторым и третьим? Здесь недостаточно использовать в работе новейшие гаджеты и технологии. Яркие и блестящие вещи быстро тускнеют. Нужно изменять саму работу: новые задачи, требующие решения, потребности, которые нужно удовлетворить, испытания, стимулирующие работу мозга, должны поступать регулярно.

ВВЕДЕНИЕ

Можно долгое время обрабатывать один и тот же участок скалы и продолжать находить алмазы. Однако приходит время вонзить кирку в глухую стену неизвестности и заново начать процесс открытий.



S-ОБРАЗНАЯ КРИВАЯ ОБУЧЕНИЯ

Смело идти туда, куда не ступала нога человека.

Капитан Джеймс Кирк, сериал «Звездный путь»

Капитан Джеймс Кук был одним из величайших исследователей и картографов в истории. Он стал первым европейцем, посетившим район Австралии, где впоследствии вырос Сидней. Он открыл Гавайские острова и обогнул Антарктиду, пройдя под парусами свыше 300 000 км — фактически расстояние от Земли до Луны. Когда он родился, треть мира еще не значилась на карте; к моменту своей смерти в 1779 г. он исследовал большую часть этих неизвестных территорий и составил настолько точные карты, что они были в ходу и 200 лет спустя¹.

Маловероятно, что Кук добился бы всего этого, если бы не был готов перепрыгивать на новые кривые обучения и если бы его не спонсировали те, кто обнаружил его талант и вложил в него.

Кук родился в 1728 г. в бедной рабочей семье в английском городе Йоркшире; он рос в крохотной лачуге, и лишь двое из шестерых детей, включая его самого, дожили до совершеннолетия. Томас Скоттоу, владелец поместья неподалеку, увидел потенциал Джеймса и заплатил за обучение мальчика в местной школе. В 17 лет Кук перебрался жить на побережье Северного моря и благодаря рекомендации своего покровителя получил работу помощника лавочника.

Увлечшись морем, Кук нашел учителя в лице Джеймса Уокера, владельца корабля и торговца углем, и под его руководством постепенно продвигался по службе в морском торговом флоте, параллельно изучая математику, навигацию и астрономию.

В 1755 г. Уокер предложил Куку стать штурманом. Тот, однако, предпочел вместо этого записаться в Королевский военно-морской флот, где начал с простого матроса (во Франции в тот период назревала война, и он полагал, что шаг назад в карьере обеспечит хорошие перспективы). Здесь Кук нашел другого покровителя, Хью Паллизера — амбициозного офицера, который был впечатлен талантами матроса и способствовал его продвижению по мере собственного карьерного роста.

Картографические способности Кука, а также его управленческий талант, проявившиеся во время Семилетней войны, в конце концов привели к тому, что он стал командующим кораблем Его Величества «Индевор» — исследовательским судном Королевского военно-морского флота (именно на нем он впоследствии совершал свои легендарные путешествия).

Успех исследователя зависел от трех человек — Скоттоу, Уокера и Паллизера, которые заметили его дарования и помогали их развитию. Не будь этих чутких к талантам спонсоров, Джеймс Кук мог окончить свои дни безвестным бедняком, а не знаменитым путешественником.

Капитан Кук как-то отметил в своем дневнике, что «добирался на корабле дальше, чем любой другой человек» до него. Путешественник стал прообразом Джеймса Кирка — знаковой в поп-культуре фигуры из «Звездного пути», чей девиз — «Смело идти туда, куда не ступала нога человека» — мог бы вполне принадлежать Куку.

Это именно то, чего люди хотят от своей работы: смело идти туда, куда еще не ступала их нога. Отважиться на путешествие к неизведанным землям, отправиться вместе со своей компанией туда, где еще не были.

С другой стороны, людям нравится определенная доля предсказуемости. Если бы нам дали шанс увидеть свое будущее в хрустальном шаре, большинство бы в него заглянуло. Мы любим, когда при нажатии на выключатель загорается свет; мы ощущаем себя спокойнее, если способны спрогнозировать будущее. Мы становимся увереннее, если считаем, что контролируем обстоятельства. Даже миллениалы, часто порхающие от одного рода деятельности к другому, убеждены: верность компании и подъем по корпоративной лестнице скорее обеспечат стабильный заработок, нежели постоянная смена работы или собственный бизнес². Однако наше чувство контроля иллюзорно — никто не знает, что принесет с собой будущее.

В итоге возникает дилемма: прорыв способствует инновациям, но вместе с тем бросает вызов существующим,

зачастую нежно оберегаемым, устоям, не предоставляя взамен никакой четкой альтернативы. И наиболее туманны эти перспективы в случае, когда речь идет о поиске лучшего способа управления вашими сотрудниками.

Именно для этих случаев и подходит концепция S-образной кривой, получившая известность благодаря социологу Эверетту Роджерсу. В Фонде подрывных инноваций мы применяли ее при принятии решений. В сфере инвестиций эту модель используют для расчета скорости, с которой инновация будет внедрена и проникнет на рынок (то есть позволяет сделать непредсказуемое предсказуемым). У нижнего основания S прогресс относительно невысок, и это продолжается до переломного момента — изгиба кривой. Затем следует стремительное движение по крутому подъему, которое снова замедляется по мере того, как насыщенность рынка приводит к выравниванию кривой — верхушке S (наглядно модель представлена на рис. 1.1, «S-образная кривая обучения»).

Модель S-образной кривой можно использовать для анализа развития и изменений карьеры конкретного человека. Так, ранний этап новой работы — нижняя часть S — порой похож на каторгу: мы не видим причинно-следственных связей, огромные усилия приводят к едва заметным результатам. Между тем понимание принципа действия этой модели позволяет избежать разочарований в этот период.

По мере того как мы в течение многих дней, недель и месяцев приобретаем опыт, мы ускоряемся в своем движении по S-образной кривой и взлетаем на вершину мастерства, обретая присущее этому этапу чувство уверенности.

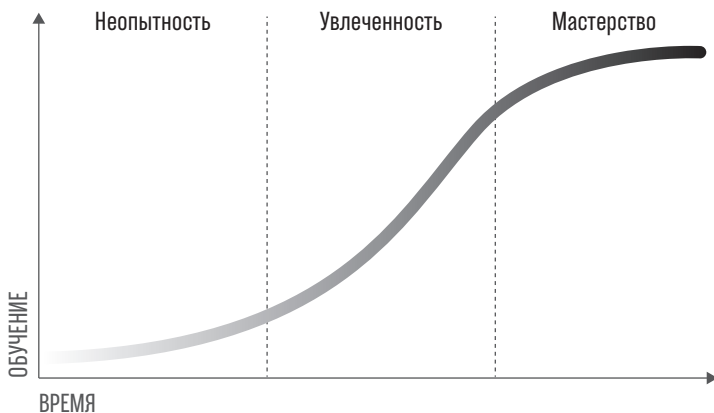


Рис. 1.1. S-образная кривая обучения

Мы взбудоражены, наши нейроны выстреливают — это комфортная зона.

По мере приближения к мастерству задачи становятся все легче и легче. На первых порах это доставляет удовольствие, но, поскольку мы перестаем наслаждаться получением новых знаний, нам может стать скучно. Если слишком долго оставаться на вершине кривой, плато превращается в пропасть.

S-образная кривая есть у каждого

Однажды во время моей стратегической сессии ко мне подошел руководитель одной компании и сказал: «У 80% моих сотрудников нет никакой S-образной кривой — им просто на все наплевать». В его голосе слышалось искреннее отчаяние. Однако это утверждение было ошибочным: кривые, равно как и факторы, оказывающие на них влияние,

могут быть разными, но они есть у каждого. И на протяжении своей карьеры большинство из нас сталкивается с несколькими, а то и со многими из них.

Если сотрудникам «на все наплевать», это не означает, что у них нет S-образной кривой, — это означает, что они не увлечены своей работой. Почти каждый человек стремится найти возможности для роста. Если человек не развивается внутри компании, он будет делать это за ее пределами. Конечно, как и из любого правила, здесь есть исключения: есть те, кто не сможет вырасти, как бы вы ни старались им помочь. Но если речь идет о тех, кто в прошлом был эффективен, а сейчас снизил планку? Если пришло время прыгнуть, а они этого не делают, возможно, имеет смысл их подтолкнуть.

Вспомните, как действует закваска при приготовлении хлеба: достаточно небольшой порции, чтобы тесто поднялось, но если оставить надолго, то оно снова опустится — исчерпается энергия химической реакции. Секрет в том, чтобы остановить процесс в нужный момент — испечь хлеб и сохранить часть закваски для следующего раза. Энергия ваших сотрудников ждет высвобождения. Однако им потребуется регулярно начинать все сначала. Обеспечьте им подходящие условия, и они станут поднимать вашу организацию — снова и снова.

Сол Каплан, основатель Фабрики бизнес-инноваций (BIF), однажды сказал мне: «Я всегда стремлюсь достичь верхнего изгиба кривой обучения, потому что на этом этапе выполняю работу лучше всего, а затем перепрыгиваю, как Тарзан, с одной кривой на другую». Эта тактика эффективна для большинства из нас. Если мы хотим, чтобы наши

сотрудники постоянно демонстрировали высокий уровень эффективности, необходимо освоить стратегию управления их S-образной кривой.

Первоклассная команда — это совокупность кривых обучения

Известно, что активы в портфеле инвестора должны отличаться разнообразием (скажем, вы не вкладываете все деньги в одну компанию); аналогичным образом сотрудники в вашей команде должны находиться на разных стадиях развития. Думайте о своей команде как о совокупности людей на различных отрезках своих кривых обучения. Вы должны стремиться к оптимальному соотношению нижних, средних и верхних участков кривых: примерно 15% сотрудников должно находиться на нижнем участке, около 70% — в комфортной средней зоне и оставшиеся 15% — на верхнем участке кривой.

Нужно исходить из того, что новые члены коллектива будут оставаться на нижнем участке кривой примерно шесть месяцев; впрочем, важно учесть, что этот показатель будет меняться в зависимости от сложности новой работы и обучаемости сотрудника. На отметке шесть месяцев они должны приближаться к месту излома и плавно переходить на крутой гребень своей кривой обучения. На этом, втором, этапе они выйдут на уровень максимальной производительности, где должны оставаться от трех до четырех лет. Примерно на отметке четыре года сотрудники достигнут уровня профессионализма и будут решать все задачи легко и уверенно. Такие специалисты

могут обучать новых членов коллектива, балансирующих на нижнем участке своей волны. Однако чувство легкости и даже уверенности способно превратиться в ощущение скуки, если не будет новых испытаний и, соответственно, мотивации. Через некоторое время настанет момент прыгать на новую кривую обучения.

Как определить S-образную кривую своей команды

Мы разработали систему диагностики для определения, на каком отрезке S-образной кривой находитесь вы, ваш коллектив и даже ваши потенциальные сотрудники. Локатор S-образной кривой (SCL) можно найти на моем сайте (www.whitneyjohnson.com/diagnostic). Каждому члену команды полезно посмотреть, совпадают ли результаты этого теста с его ожиданиями. Если нет, имеет смысл выяснить почему. Итоговые результаты диагностики служат для руководителя лакмусовой бумажкой, указывающей на скрытые таланты и возможности для инноваций.

Давайте рассмотрим одну транснациональную компанию из сферы здравоохранения. Мы попросили около тысячи ее сотрудников пройти тест SCL и обнаружили, что порядка 5% из них находятся на нижнем участке кривой. Для этого этапа характерен высокий уровень сложности задач, интенсивное развитие и личностный рост. 71% респондентов оказались на середине кривой (это означает, что им еще попадались трудные задачи и у них оставался потенциал для продолжительного обучения и роста). Четверть (24%) опрошенных находились на верхнем участке кривой, то есть для поддержания интереса к работе им

требовались новые возможности. Конечно, руководителя можно было простить за мысль о том, что 24% является хорошим результатом, однако мой опыт подсказывает, что это слишком много. Ценные сотрудники уже переместились из комфортной зоны в потенциально опасную. Большинство не собирались покидать компанию, чтобы попробовать что-то новое, так как их вдохновляла миссия компании и ее ценности. Однако 40% сотрудников чувствовали, что им не хватает испытаний (это важный показатель для руководителя). Слишком большое число сотрудников на вершине кривой – верный признак потенциальной опасности краха. Конечно, специалисты, находящиеся на верхнем участке кривой, – это высокоэффективные работники, но если они задержатся на этом участке, то им станет скучно и они либо уволятся, либо расслабятся. Также компании, в которых сотрудники испытывают скуку, не могут быть инновационными – они разрушаются. В то же время наличие большого количества людей на верхнем участке кривой открывает возможности для извлечения выгоды из незадействованного инновационного потенциала.

Напротив, в компании WD-40, в которой, как я рассказывала во введении, оказалось потрясающее количество увлеченных работой сотрудников, мой анализ продемонстрировал именно то соотношение, которое следует ожидать от организации с заинтересованным персоналом: небольшое количество сотрудников (5,6%) располагались в нижней зоне (то есть на S-образной кривой они, скорее всего, проходили участок со сложными испытаниями и боролись за повышение уровня компетентности);

большинство (88,3%) находились в комфортной зоне сильной вовлеченности и продуктивности (это свидетельствует о том, что они обучались, испытывали сложности при решении задач и получали удовольствие от своего профессионального роста). Относительно небольшое число респондентов (6,1%) находились на верхнем участке кривой, то есть обладали уровнем профессионализма, при котором может потребоваться переход на новый, более сложный, но в то же время более интересный путь развития. Еще дополнительно 5% сотрудников были близки к уровню профессионала.

Нужно уточнить, что не все сотрудники, находящиеся на верхнем участке, должны прыгать на новую кривую. В то время как одни профессионалы могут впасть в расслабленное состояние и воспринимать свое положение как должное, другим удастся дольше избегать проторенных дорожек при наличии задач, развивающих их навыки. Это касается в первую очередь высокоинтеллектуальных сфер деятельности, где для достижения настоящего мастерства требуются годы. Осознавая, что скука способна понизить производительность, можно следить за появлением сигналов к тому, что сотруднику пора прыгать. Мы вернемся к верхнему участку кривой в главах 6 и 7.

Шахматы, а не шашки

Шахматы — наиболее яркий пример стратегической игры. На доске вместо одной фигуры, изображающей вас, стоит несколько — целая команда. В отличие от шашек, где большое количество фигур выполняет одну и ту же функцию,

в шахматах каждой отведена особая роль. По правилам игры шахматные фигуры передвигаются по-разному и вместе с тем имеют общую цель. Гроссмейстер понимает особенности каждой фигуры в отдельности, но в то же время знает, как объединить их силу для достижения нужного результата.

Будучи руководителями, мы видим всю доску и понимаем роль каждого сотрудника. Цель команды достигается тогда, когда мы оптимальным образом координируем роли разных людей, постоянно продумывая несколько ходов наперед.

Конечно, у этой аналогии есть ряд недостатков. Наши подчиненные — не неодушевленные объекты, а скорее свободные деятели: они вольны покинуть эту доску и перейти на другую. Кроме того, у них нет четкого набора предписанных ходов. Роли, которые они выполняют, изначально могут предоставлять им возможности для вклада в общее дело, однако в конечном счете начнут ограничивать их в действиях. В пределах любой S-образной кривой есть возможности для развития, но они исчерпаемы. Руководители должны уметь определять, когда сотрудник готов попробовать себя в другой роли. Представьте себе пешку, которая продвигается по шахматной доске и в финале становится ферзем. Для пешки это существенное расширение возможностей, а для шахматиста — вариантов развития дальнейшей деятельности.

Отличный пример такой «пешки» — Джим Скиннер, бывший генеральный директор McDonald's. Он не обладал ни одной квалификацией из присущих генеральному директору: у него не то что степени MBA — диплома

об окончании университета не было. На своей первой работе он готовил бургеры, однако в течение четырех лет сменил несколько разнообразных должностей и в итоге добрался до верхушки. А когда руководитель компании ушел в отставку из-за проблем со здоровьем, Скиннер возглавил ее. За время его руководства сеть McDonald's в целом отлично развивалась, но больше всего, пожалуй, он запомнился вниманием к развитию талантов сотрудников. Так, он крайне серьезно подходил к обучению и развитию подчиненных — возможно, именно потому, что у самого высшего образования не было. Возглавив компанию, спустя год Скиннер основал институт лидерства и обязал всех топ-менеджеров обучить как минимум двух потенциальных преемников, из которых один уже мог бы вступить в должность («уже готовый» на жаргоне компании), а второй мог бы обеспечить замену в будущем («почти готовый»)³.

Заклучение сотрудников в рамки определенных функций или должностей не приносит никакой пользы вашему бизнесу. Вам необходимо быть гроссмейстером, который отвечает за стратегию и координацию и позволяет фигурам передвигаться самостоятельно. Алан Малалли, бывший генеральный директор Ford, начинал карьеру инженером в компании Boeing. Благодаря эффективной работе из исполнителя он быстро вырос в руководителя. Спустя несколько месяцев один из непосредственных подчиненных Малалли (как раз талантливый инженер) подал заявление об уходе. На вопрос Малалли о причине увольнения тот ответил: «Вы контролируете каждый шаг, внесли четырнадцать изменений в мой проект. Ваша работа не в том,

чтобы делать мою работу, а в том, чтобы помочь мне увидеть картину целиком, подключить меня к общей сети, поддерживать меня». Сотрудник ушел из компании. Малалли, ставший в итоге одним из лучших генеральных директоров нашего времени, похоже, усвоил урок⁴.

Энергичные и способные сотрудники, которые берутся за новые сложные задания, являются основной движущей силой для инноваций внутри организации. Как сказал однажды писатель Алекс Хейли, «смерть старого человека сродни пожару в библиотеке»⁵. Уход сотрудников из компании тоже сродни пожару: вместе с ними мы теряем сокровища — особые знания и умения. Не стоит «поджигать» инновации в своих организациях.

Важно то, что вы измеряете

Когда в компанию приходит новый сотрудник, мы, как правило, хотим, чтобы он уже был подготовлен к работе (возможно, даже воспринимаем это как само собой разумеющееся). Зачем же нам поощрять тех, кто сосредоточен на собственном развитии? Мы этого и не делаем. Поскольку компетентность для нас является данностью, мы ставим во главу угла цифры и получаем соответствующее вознаграждение. Посмотрите на существующие показатели эффективности: количество проданных видеотов — есть; количество приведенных клиентов или покупателей — есть. Количество обученных сотрудников? Нет. Количество переманенных сотрудников? Нет. Эти достижения не учитываются. Интуиция подсказывает вам, что это неправильно, и все же вы их игнорируете. Неудивительно,

что мы не склонны поощрять руководителей за развитие ресурсов, которые оказались человеческими.

Если мы хотим ощутить силу стратегии личных прорывов за счет тщательно продуманных прыжков на новые кривые обучения, мы должны пересмотреть свое отношение к тем, кто управляет взлетами и посадками в компании. В качестве простого первого шага можно добавить в показатели эффективности поиск и развитие чужих талантов и за это поощрять сотрудников. Джо Тейлор, директор консалтингового HR-агентства Let's Talk Talent, поделилась стратегиями, которые она применяла в течение трех лет работы директором по управлению кадровым потенциалом британской телеком-компании Talk Talk: «Включите развитие сотрудников в матрицу эффективности работы своих топ-менеджеров и скажите им, что часть их бонуса будет выплачена только в том случае, если они обучат свой персонал. Проверить это можно методом 360-градусной оценки со стороны непосредственных подчиненных. Эти отзывы также позволят вам быстро оценить прогресс самих опрашиваемых и сосредоточить внимание на тех, у кого нет дополнительного образования и ресурсов».

Помимо этого, Talk Talk задала высокую планку для внутренней мобильности: целью компании было заполнить 60% имеющихся вакансий собственными сотрудниками. Согласно корпоративной философии, талантами владеет бизнес, а не отдельные руководители. Это служило для руководителей хорошим стимулом обучать способных людей и давать им возможность менять должности внутри компании. Если сравнивать показатели в период начала работы Тейлор в компании и на момент ее ухода,

то видно, что развитие кадрового потенциала и внутренняя мобильность способствуют вовлеченности сотрудников: внутренняя мобильность возросла с 35 до 50%, степень вовлеченности сотрудников — с 56 до 76%, а доходность компании выросла с \$1,3 до \$3 за акцию.

Существует еще один способ выяснить, кому именно удастся развивать сотрудников: нужно сначала проанализировать информацию о работниках, которые демонстрируют хорошие результаты, получают более высокие должности и перспективные возможности, а затем узнать, кто их руководитель. Если бывшие сотрудники предпочли уволиться вместо того, чтобы перепрыгнуть на новую кривую обучения, — это сигнал тревоги. Гуру менеджмента Дэйв Ульрих удачно сформулировал эту идею: «Вместо того чтобы спрашивать мультимиллионера, сколько миллионов он заработал, спросите, сколько миллионеров он создал». Здесь можно привести в пример Лори Лейбович, главного редактора направления «Здоровье» в Time Inc.: благодаря эффективному обучению несколько ее подчиненных впоследствии получили престижные должности в медиаиндустрии, например место редактора-консультанта в журнале *New York* и выпускающего редактора в *Cosmopolitan*. Под руководством такого человека, как Лори, люди хотят работать. У кого в вашей компании в списке достижений есть развитие кадрового потенциала?

В период работы аналитиком фондового рынка в Merrill Lynch у меня были прекрасные сотрудники. Такие как Майк Копелман. Когда у Джессики Райф Коэн, ведущего мирового медиааналитика (в ее списке значится, например, компания News Corp), открылась вакансия, я предложила