

МНОГООБРАЗИЕ КАК ИМПЕРАТИВ ДЛЯ БИЗНЕСА

Мики Цусака, Кристиан Грайзер, Матт Кренц, Мартин Ривз

НОВОЕ десятилетие стремительно приближается, но пока невозможно с уверенностью сказать, что именно нас ждет. Высока вероятность того, что ближайшие годы будут отмечены геополитической и экономической неопределенностью, а от цифровых игроков стоит ждать дальнейших подрывных изменений. Организации, способные учиться, быстро ориентироваться и выходить в новые смежные области, в 2020-е смогут не только остаться на плаву, но и добиться процветания.

Как руководителям повысить способность своих организаций к инновациям и переосмыслению самих себя, чтобы по максимуму подготовить их к неотвратимым изменениям, которые неизбежно принесет следующее десятилетие? Ответ на этот вопрос широко известен, однако о нем часто забывают: нужно обеспечить многообразие.

Многообразие — это уже не только нравственный императив, но и все более важное требование бизнеса. Организации, обеспечившие разнообразие голосов и точек зрения на всех уровнях, лучше способны внедрять инновации, брать на себя риски,

творчески подходить к решению проблем, восстанавливаться после неудач и превращать вызовы в возможности. Однако компании по всему миру пока не добились значимого прогресса в обеспечении многообразия, особенно на уровне высшего руководства (см. рис. 1).

Между тем именно сейчас как никогда важно не прекращать усилий в этом направлении и не опускать руки. Чтобы не только выстоять в условиях глобальной экономической неопределенности, но и обеспечить себе преимущество, лидерам стоит включить многообразие в число безотлагательных приоритетов.

Как многообразие связано с инновациями?

Интуитивно нам понятно, что многообразие должно способствовать инновациям. Когда команда состоит из людей, у которых есть очень много общего, возникает риск «стадного мышления» — единообразие точек зрения может привести к желанию остановиться на достигнутом, стагнации и даже краху. Однородный состав сотрудников также снижает сопротивляемость компании новым вызовам.

Рис. 1 | За последние десять лет прогресс в области гендерного равенства был незначительным



Примечание: включает зарегистрированные на бирже международные компании с объемом продаж не менее \$10 млрд или рыночной капитализацией не менее \$20 млрд, предоставляющие отчетные данные о гендерном многообразии.

Источники: Thomson Reuters; анализ Института стратегии Брюса Хендерсона BCG.

В пользу многообразия свидетельствуют и факты. Как показывает исследование BCG, в котором приняли участие более 1700 компаний, многообразие повышает способность к инновациям, расширяя диапазон рассматриваемых идей и вариантов и тем самым помогая улучшить финансовые результаты. Недавние исследования Института стратегии Брюса Хендерсона BCG также демонстрируют, что, к примеру, гендерное многообразие не только коррелирует с текущими показателями роста компании, но и дает основания ожидать ее роста в будущем.

Многообразные и инклюзивные команды рожают нестандартные решения и предлагают больше идей, что повышает вероятность

создания успешных продуктов и ускорения темпов долгосрочного роста. В долгосрочной перспективе именно рост служит главным фактором для опережения показателей рынка, а в контексте глобального снижения совокупного экономического роста инновации становятся необходимым «топливом» для роста отдельных компаний.

Когда говорят о многообразии, в первую очередь вспоминают гендерную, этническую и расовую принадлежность, сексуальную ориентацию, — и многообразие по всем этим параметрам действительно способствует успеху. Однако не менее важно многообразие и по другим направлениям, таким как опыт работы, возраст, образование, страна происхождения.

Ключевое значение также имеет когнитивное многообразие — присутствие в команде сотрудников, исполняющих разные методы решения задач. Совместное исследование VCG и румetrics, стартапа в сфере ИИ и нейробиологии, свидетельствует о том, что крупным компаниям требуется многообразие когнитивных навыков для овладения всем спектром стратегий — от классической до адаптивной или визионерской, — необходимых для существования в сложной и динамичной среде.

Говоря коротко, чем больше многообразия, тем лучше. Компании, достигшие многообразия по многочисленным параметрам, становятся более успешными инноваторами. Кроме того, когда организация инвестирует в цифровые инновации, преимущества многообразия преумножаются, позволяя увеличить капитализацию от этих инвестиций.

Важнее всего обеспечить многообразие на уровне высшего руководства. Существует явная корреляция между многообразием топ-менеджмента и общей способностью организации к инновациям. Например, в компаниях с более многообразным составом высшего руководства почти половина выручки приходится на продукты и услуги, запущенные в последние три года. EBIT-маржа таких компаний также на 9 п. п. выше, чем у тех, чьи показатели многообразия топ-менеджмента находятся на уровне ниже среднего.

Состав правления — тема, в последнее время оказавшаяся в центре внимания, — также имеет большое значение, поскольку его многообразие позволяет получать более широкий спектр идей и публично демонстрирует приверженность

компании принципам многообразия. В некоторых странах гендерное многообразие правления стало обязательным требованием, но стоит отметить, что лучшая практика формирования правления вообще-то всегда предполагала многообразие — начиная собственно с включения в его состав людей извне, не работающих в компании.

Многообразие также повышает сопротивляемость

Преимущество в ближайшие годы получат самые инновационные компании, но одних инноваций будет недостаточно. Быстрые технологические изменения, сложная динамика глобализации, общемировая политическая неопределенность создают непредсказуемую бизнес-среду, выживать в которой будет все сложнее. Например, сегодня для акционерной компании вероятность прекращения существования в ее нынешней форме в течение пяти лет составляет один к трем — причиной могут стать крах, поглощение или иные факторы. Это в шесть раз выше, чем было 40 лет назад.

Большее многообразие не только способствует инновациям, но и повышает сопротивляемость организации (то есть ее способность справляться с неожиданным), а в ближайшее десятилетие второе будет не менее важно, чем первое. Отличающиеся многообразием компании лучше реагируют на непредвиденные изменения и адаптируются к внешним угрозам, чем это удастся их «гомогенным» конкурентам.

Многообразие, по сути, является ключевой, жизненно важной характеристикой всех долговечных природных и социальных систем, и бизнес

не исключение. Компания, обладающая более широким спектром точек зрения и идей, находит больше способов защититься от неожиданных угроз. Многообразие не только снижает риск краха системы, но и служит основой для эволюционной адаптации. Оно обеспечивает постоянное видоизменение продуктов, стратегий и бизнес-моделей и экспериментирование с ними, что крайне необходимо для того, чтобы оставаться «в форме» в меняющейся среде.

Организации с такой устойчивой и адаптивной культурой успешно переживают мелкие кратковременные неудачи, извлекая из них уроки и добиваясь процветания. Для компании, способной смотреть на проблему с разных точек зрения, выбирать лучшие идеи и воплощать их в жизнь, кризис превращается в возможность адаптироваться.

Сейчас, когда бизнес-среда становится все более сложной и динамичной, недостаточно выработать единый и неизменный подход к стратегии и ее реализации. Вместо этого для достижения успеха необходимо применять разные подходы в зависимости от типа среды. Такая постоянная адаптация способствует долголетию, ведь в меняющейся среде стратегия должна не только помогать компании стать лучшим игроком, но и учитывать, сколько собственно продлится раунд.

Руководитель одной из компаний Fortune 500 посвящает половину времени на каждом собрании руководства обсуждению недавних неудач и того, какие уроки можно из них извлечь. CEO Amazon Джефф Безос также хорошо известен своей готовностью терпеть неудачи: как он написал

в обращении к акционерам, «провалы и прорывы — это сиамские близнецы». Компаниям следует избегать «ловушки успеха» — склонности чрезмерно полагаться на подходы, которые обеспечили успех вчера, причем зачастую за счет успеха завтра. Вместо этого они должны постоянно искать новые пути.

Реализовать потенциал многообразия

Достижение многообразия оказывается непростой задачей для компаний по всему миру (а в некоторых регионах это еще сложнее, чем в прочих), при этом медленнее всего прогресс идет на уровне топ-менеджмента. Но даже те, кому это удалось, не всегда способны конвертировать достигнутые системные результаты в бизнес-результат.

Чтобы продвинуться в области многообразия и реализовать его потенциал, лидерам следует сфокусироваться на трех направлениях.

Создание инклюзивной среды

Многообразие становится актуальной задачей для руководителей бизнеса, однако пока проблема не только в том, что им не удается достичь его целевого уровня, но и в том, что они неспособны в полной мере реализовать его потенциал даже на текущем уровне.

Обеспечить большее многообразие на этапе найма — это лишь первый шаг. Руководители должны не только сформировать более разнородный коллектив, но и создать рабочую среду, в которой это многообразие сможет расцвести. Другими словами, многообразие не поможет компании, если она не приложит усилий для создания условий, которые позволят реализовать

его потенциал и будут способствовать появлению и внедрению лучших идей и практик работы.

Рассказывая о вызовах, с которыми сопряжено создание инклюзивной рабочей среды, CEO Citigroup Майкл Корбат заметил: «Я думаю, нам удастся привлечь в компанию на работу женщин и представителей меньшинств, но я не уверен, что мы создали условия, в которых им хотелось бы остаться».

Чтобы пользоваться преимуществами многообразия, как это удается биологической эволюции, организация тоже должна научиться выбирать и масштабировать лучшие подходы. Лишь когда эти адаптивные механизмы будут «вшиты» в рабочую среду и операционную деятельность организации, многообразие сможет принести ей максимальную пользу. Такая адаптивная, инклюзивная рабочая среда со временем сама упрощает сохранение многообразия коллектива, в том числе резерва лидеров, способствуя развитию инновационных навыков и сопротивляемости в долгосрочной перспективе.

Для создания адаптивной среды необходимо обеспечить пять условий: высшее руководство должно принимать активное участие в обеспечении многообразия и уметь слышать и принимать во внимание разные точки зрения; высшее руководство, включая генерального директора, должно считать многообразие стратегическим приоритетом; команды должны часто и открыто взаимодействовать друг с другом; в организации должна существовать культура открытости новым идеям; компания должна внедрить справедливые и прозрачные принципы в области трудоустройства, включая равную оплату труда. Когда корпоративная

экосистема будет обладать всеми этими компонентами, организация сможет извлечь из многообразия преимущества для бизнеса и подготовиться к следующему десятилетию.

НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ

Если компании удалось повысить уровень многообразия и создать среду, благоприятную для реализации предлагаемых им преимуществ, руководителям может показаться, что задача решена. Однако значимость многообразия для бизнеса со временем будет лишь возрастать, поэтому оно должно оставаться в числе приоритетов. Например, вместо того чтобы довольствоваться 30% многообразия в правлении, стоит повысить целевой показатель до 50% и стремиться к его достижению.

Чтобы ускорить реализацию инициатив в сфере многообразия и развить способность к инновациям и сопротивляемость, необходимо сделать три шага:

- **Прийти к честному консенсусу о том, чего реально удалось достичь компании в сфере многообразия и насколько долгий путь еще предстоит пройти.** Руководители должны создать у сотрудников ощущение неотложной необходимости реальных изменений, часто и убедительно выражая свою приверженность этим изменениям.
- **Поставить амбициозные, реалистичные и конкретные цели.** Руководители должны адаптировать цели к уникальным потребностям организации и периодически их пересматривать, поскольку сегодняшние стратегии развития многообразия могут оказаться бессильны-

ми перед вызовами завтрашнего дня. Например, организация может добиться впечатляющих результатов в области гендерного многообразия топ-менеджмента, однако приобретение новой компании может потребовать многообразия уже по другим параметрам, например по географическому происхождению или образованию.

- **Принимать конкретные меры для достижения этих целей, в том числе проверенные на практике, — например, антидискриминационную политику и тренинги для снижения субъективности.** Не стоит пренебрегать и «скрытыми жемчужинами» — мерами, которые работают на практике, но обычно недооцениваются топ-менеджментом. При этом следует учитывать потребности конкретной компании, например необходимость обеспечить когнитивное многообразие.

ОБЕСПЕЧИТЬ МНОГООБРАЗИЕ — И ОУДЕРЖАТЬ ПОБЕДУ В ВОЙНЕ ЗА ТАЛАНТЫ

В ближайшее десятилетие способность компании привлекать и удерживать таланты и назначать правильных людей на руководящие позиции станет решающим фактором ее успеха или неудачи. Крупнейшие экономики мира столкнутся с общей нехваткой талантов, а некоторые навыки окажутся в еще большем дефиците: 30% навыков, которые понадобятся уже к 2020 году, отсутствуют на сегодняшнем рынке труда или не считаются критически значимыми. Поэтому в ближайшие годы компаниям особенно важно заняться активной реализацией своей стратегии в сфере найма, удержания и переподготовки сотрудников.

Технологии будут играть важную и не всегда положительную роль в том, насколько многообразным будет состав рабочей силы в будущем. Так, например, ИИ может помешать прогрессу в области гендерного многообразия. По оценкам МВФ, ИИ больше угрожает существованию рабочих мест, в настоящее время занимаемых женщинами, чем позиций, занимаемых мужчинами.

Однако технологии могут и снизить эти риски. Например, оценка кандидатов с помощью ИИ и нейробиологических разработок, базирующаяся на эмпирически выявленных паттернах, позволяет существенно снизить субъективность решений при найме и таким образом расширить пул потенциальных талантов.

Компании, неспособные обеспечить многообразие, не смогут привлечь и удержать лучших сотрудников, а потому рискуют не выжить в эпоху технологических сдвигов. В то же время реализация амбициозной стратегии многообразия и плана создания рабочей среды, которая позволит воспользоваться его преимуществами, поможет организации стать инновационной и устойчивой и подготовиться к росту и успехам в долгосрочной перспективе.

Развитие инноваций и сопротивляемости на основе многообразия критически важно для достижения успеха в 2020-х. Призывы к многообразию звучат повсюду — от заголовков газет до заседаний, на которых обсуждается стратегия бизнеса. И хотя прогресс в значительной степени зависит от внутренних факторов, то есть его ход можно контролировать и прогнозировать, потенциал многообразия в области создания

конкурентного преимущества пока остается нереализованным.

О какой бы отрасли ни шла речь, достижение многообразия и инклюзивности должно стать для компаний обязательным требованием бизнеса и ключевой

составляющей корпоративного предназначения. Те, кому удастся обеспечить многообразие и создать условия для его дальнейшего развития, смогут успешно внедрять инновации, расти и выдерживать потрясения, которые принесет следующее десятилетие.