

СОДЕРЖАНИЕ

К ЧИТАТЕЛЯМ 7

ВСТУПЛЕНИЕ. Зачем читать эту книгу? 9

ЧАСТЬ 1

ПРОБЛЕМА: УГЛЕРОДНОЕ, ЖИВУЩЕЕ ЧУВСТВАМИ СУЩЕСТВО
В КРЕМНИЕВОМ, ОПЕРИРУЮЩЕМ ЦИФРАМИ МИРЕ

ГЛАВА 1 Много цифр, мало смысла 15

ГЛАВА 2 Темная сторона мониторов
и как ее контролировать 32

ГЛАВА 3 Поиск смыслов на высокотехнологичных
рабочих местах 46

ЧАСТЬ 2

ПРОТИВОВЕС УСТРОЙСТВАМ, МОНИТОРАМ И ДАННЫМ:
КАК ОСТАТЬСЯ ЛЮДЬМИ. СЕМЬ ПРИНЦИПОВ

ГЛАВА 4 Выложить «какашку» на стол,
или поговорим о горькой правде 65

ГЛАВА 5 Правда в том, что перемены – отстой 79

ГЛАВА 6 Поэзия PowerPoint: дайте волю креативности 96

ГЛАВА 7 Не таланты для компании, а компания
для талантов 109

ГЛАВА 8	Диверсификация и вдумчивое использование временного ресурса	126
ГЛАВА 9	Назначайте больше совещаний	138
ГЛАВА 10	Апгрейд ментальной операционки	152

ЧАСТЬ 3

ОБЪЕДИНЯЯ ИСТОРИЮ И ТАБЛИЦЫ: ДУША В ЭПОХУ МАШИН

ГЛАВА 11	Роботы вычисляют. Люди фантазируют	167
ГЛАВА 12	Как руководить с душой	180

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Выживание в Третью эпоху всеобщей связности	195
БЛАГОДАРНОСТИ	216
ПРИМЕЧАНИЯ	219
ОБ АВТОРЕ	233

К ЧИТАТЕЛЯМ

Если бы у меня было всего одно слово, чтобы описать эту книгу, это было бы слово «баланс». В период стремительного развития рынка данных, нейросетей, машинного обучения, технологий очень легко потерять баланс между миром цифр и машин и миром эмоций и человеческих историй. Ришад Тобакковала, названный журналом TIME одним из пяти наиболее выдающихся новаторов в маркетинге, имеет глубокое понимание обоих миров. Начав свою карьеру с создания коммуникационных историй в легендарном офисе Leo Burnett в Чикаго, спустя годы он возглавил становление диджитал-бизнеса и дата-аналитики в Publicis Groupe. В своей книге он рассматривает аспекты взаимоотношений данных и человека в бизнесе с разных сторон и на реальных кейсах, за каждым из которых стоят решения конкретных лиц, столкнувшихся с последствиями нарушения баланса. Как обеспечить конкурентное преимущество бизнесу на рынке, где доступ к данным есть почти у всех? Если дать двум аналитикам одни и те же цифры, результаты всегда будут различаться, ведь цифры говорят лишь с теми, кто умеет задать правильный вопрос и увидеть то, что не откроется остальным. Как развивать и мотивировать команду, которой будут доступны реальные инсайты среди потоков графиков и которая сможет соединять неочевидные тренды, сомневаться, перепроверять и тем самым придавать цифрам в ячейках настоящее «ЗНАЧЕНИЕ»? Как управлять бизнесом в условиях конкуренции одновременно и за большие данные, и за таланты? И что будет, если погрузить дата-аналитиков в мир современного искусства? На основании своего опыта Ришад предлагает прикладные методики и подходы, которые будут интересны бизнесам разных категорий для выстраивания баланса между миром цифр и командами по ту сторону монитора. А самое главное — для контроля этого баланса.

*Юлия Удовенко,
Business Transformation Director
Publicis Groupe Russia*

ВСТУПЛЕНИЕ

Зачем читать эту книгу?

Время — все, что у нас есть. Зачем же тратить самый ценный ваш ресурс на эту книгу? Затем, что после прочтения, надеюсь, у вас изменится взгляд на то, как развиваться и сохранять адекватность в эпоху перемен. Это касается как личного роста, так и развития вашей компании и окружения. Как не сбиться с пути, сохраняя здравый смысл, и процветать в стремительно меняющемся мире технологических, демографических и иных глобальных трансформаций?

Для этого нужно задаться парой вопросов, над которыми в компаниях обычно не задумываются:

- почему данные не всегда указывают верный и простой путь, что встречается сплошь и рядом;
- почему перемены — это отстой;
- почему чем больше совещаний, тем лучше;
- почему так важно иметь смелость открыто говорить плохие новости и развивать в компании соответствующую культуру.

Вы не только узнаете, в чем секрет великих лидеров, но и поймете, как взаимодействовать с плохим руководителем и самому не стать таковым.

Вы научитесь извлекать информацию из данных и видеть красоту в обыденной работе.

Эта книга напоминает: наш мир насыщен цифровыми высокотехнологичными устройствами, но живут в нем все те же чувствующие существа. Люди. Как вы и я.

Компании могут обучать имеющийся персонал и перестраивать процессы или же нанимать новых сотрудников и внедрять новые методы работы. Зачастую и то, и то одновременно. Эта книга о том, как обновлять «прошивки» людей и компаний, учитывая и рациональную, и эмоциональную составляющие. Бизнес не должен сбрасывать со счетов не поддающиеся измерению величины: людей, их чувства, а также культуру организации — то, что я называю «душой компании». В этом ключевая идея. Душа особенно важна, когда люди и компании пересматривают свой путь развития, готовясь к будущему, наполненному цифровыми устройствами, распределенными сетевыми технологиями, аналитикой данных и искусственным интеллектом.

Мир все больше фокусируется на использовании данных в режиме реального времени. Финансовые рынки беспощадны к компаниям, не достигающим поставленных целей. И я боюсь, что наша сегодняшняя одержимость цифрами окажется в долгосрочной перспективе губительной для здоровья и наций, и корпораций.

Разумеется, результаты, данные, скорость реакции, технологии — все это необходимо, чтобы бизнес оставался на плаву. Необходимо, но не достаточно для успеха, если мыслить стратегически. Последние пять лет я наблюдаю перегиб в сторону цифр, алгоритмов и всего, что можно посчитать и измерить. Он вынуждает бизнес мыслить краткосрочными целями, пестует индивидуализм и психологию исполнителя-наемника. В то время как нужно думать на перспективу, поощрять командную работу и осознанное выполнение задач с учетом конечной цели.

На первый план все чаще выходят цифры — или, как я говорю, *таблички*. Все меньше внимания уделяется культуре, человечности, эмоциям — тому, что я называю *живой историей*. Успешные деятели и компании сочетают оба подхода и тем самым спасают душу своего бизнеса.

Чтобы меня не сочли противником передовых технологий, мечтающим о возвращении старых добрых доцифровых времен, расскажу пару слов о себе. Вырос в Бомбее, Индия. Получил степень по экономике и высшей математике в Мумбайском университете. Затем поехал в США и получил MBA в сфере маркетинга и финансов в Чикагском университете — образовательном учреждении, где цифры в почете, как нигде.

За 37 лет работы в Publicis Groupe — крупной международной маркетинговой компании, занимающейся бизнес-трансформацией и насчитывающей 80 000 сотрудников, — я занимался созданием первых агентств цифрового маркетинга и компаний по стратегическому консультированию. Кроме того, участвовал в становлении и развитии одного из двух

крупнейших мировых медиабайеров* цифровых ресурсов, а также ресурсов, использующих технологии на основе данных (data-driven).

Я побывал руководителем крупных международных фирм, занимающихся электронной коммерцией и цифровыми технологиями (например, Digitas for Publicis), а также директором по стратегии и развитию Publicis Groupe. При этом и сам консультировал многих наших клиентов по вопросам преобразований бизнеса.

Эта краткая биография призвана показать, что цифровизация и данные не чужды мне. Я, разумеется, верю в цифровую трансформацию. Как и в то, что обеспечивают эту трансформацию люди. Я признаю ценность данных, гаджетов и программного обеспечения. Но в той же степени я ценю эмпатию, инновационность мышления и отношения между людьми.

Весь мой профессиональный путь связан с трансформацией. Моя работа построена на том, чтобы видеть неизбежность изменений, уметь ими управлять и приспосабливаться к меняющейся реальности. Перемены требуют внедрения новейших технологий. Но они также требуют от людей проявления их сильнейших сторон.

Мне приходилось иметь дело со сменой траектории — как корпоративной, так и моей личной. Переосмысление пути развития предполагает создание чего-то нового, а для этого нужны передовые программные продукты, новые автоматизированные процессы. А еще для этого требуется, чтобы люди загорелись новой идеей и подпитали ее своими мыслями и действиями.

Я руководил преобразованиями компаний как в США, так и в других странах по всему миру и заслужил репутацию пионера цифровых технологий. Но также известен тем, что помогаю сотрудникам поймать вдохновение и даю толчок развитию их талантов. И здесь нет противоречия.

Эта книга о будущем, основанном на лучших уроках прошлого.

Книга о холодных цифрах, которые не отменяют тепла и человечности.

Книга, основанная на убеждении в том, что у бизнеса может и должна быть душа.

Почти 40 лет опыта дистиллировались в 200 страниц, дающих ответы на десяток вопросов, которые мне постоянно задают последние пару лет. Задают люди разных возрастов, национальностей и профессий. И часто меня спрашивали, а нет ли какой-нибудь книги, в которой можно найти ответы на эти вопросы. Не было такой книги. До сегодняшнего дня.

* Медиабайер — компания, занимающаяся медиабаингом. Медиабаинг — оптовая закупка рекламных площадей и эфирного времени для перепродажи рекламодателям. — *Прим. пер.*

«Компания для людей» написана так, что вы можете ее читать с любой главы и в любой последовательности. Никто не знает, что для кого актуально в данный момент. Вы сами решаете, как читать эту книгу. Так я постарался сэкономить ваше время, потому что время — все, что мы имеем.

Надеюсь, вы сможете уделить мне немного своего внимания.

Благодарю вас.

ЧАСТЬ 1

ПРОБЛЕМА

Углеродное, живущее чувствами
существо в кремниевом,
оперирующем цифрами мире

ГЛАВА 1

МНОГО ЦИФР, МАЛО СМЫСЛА

23 января 2019 г. я выступал в Нью-Йорке перед аудиторией из 700 топ-менеджеров, активно применяющих различные алгоритмы, технологии и аналитику для повышения эффективности маркетинговых мероприятий. Я признал, сколь многое нам дали интернет, поисковики, интернет-торговля, мобильная связь и соцсети. И отметил, что на данный момент пять самых дорогостоящих компаний Америки (Amazon, Apple, Google, Facebook, Microsoft) являются первопроходцами и лидерами в применении данных, алгоритмов, сетей и различных технологий.

Новейшие достижения в сфере искусственного интеллекта, а также технология 5G, увеличивающая скорость подключений и охват устройств, явно говорят о том, что грядет эра новых возможностей и роста благосостояния. Однако мы все время кое-что упускаем, и тучи уже сгущаются. С одной стороны, технологии анализа данных открывают новые горизонты и пути получения прибыли. С другой стороны, ими все чаще злоупотребляют, что ведет к утрате доверия, поляризации общества и усилению неравенства.

Будучи главами крупных компаний, мы должны задуматься и признать обратную сторону нашей маниакальной приверженности цифрам. За примерами далеко ходить не нужно.

Amazon, которая оценивается почти в триллион долларов и принадлежит одному из богатейших людей в мире, явно перегнула палку, требуя от государства финансовых льгот на строительство второй штаб-квартиры

в Нью-Йорке. Только негативная реакция властей и жителей заставила компанию отказаться от этой идеи.

По всему миру имели место случаи вредоносного использования Facebook и YouTube. Но обе компании слишком долго не признавали этого и не принимали никаких мер, чем подорвали доверие общественности.

И такое случается не только с технологическими гигантами.

Руководители Wells Fargo в погоне за выполнением плана по открытию счетов действовали во вред своим клиентам. Врачи Мемориального онкологического центра имени Слоуна-Кеттеринга были возмущены тем, что некоторые из их коллег имеют дополнительную финансовую заинтересованность в результатах проводимых клинических испытаний. Ведущую консалтинговую компанию McKinsey* обвинили в сотрудничестве с криминальным миром и продвижении небезопасной продукции¹.

В погоне за успехом и улучшением показателей мы не замечали побочных негативных эффектов, вызванных пренебрежением ко второй — человеческой — составляющей этого уравнения.

В моем докладе «Время оптимизации ради граждан» я предложил пересмотреть наш подход и вспомнить, что клиенты являются не только потребителями, но и гражданами. Как говорит писатель и журналист Эли Визель, прошедший холокост, мыслить нужно шире, а чувствовать — глубже.

Тот доклад задел нужные струны. Повсюду люди постепенно стали осознавать, что во времена, когда всем руководят данные и алгоритмы, нужно быть начеку. Иначе за обилием цифр мы рискуем потерять смысл.

Эпоха данных

90% данных, имеющихся сегодня в мире, были созданы за последние два года². Мы производим примерно 2,5 квинтиллиона байт информации ежедневно³. В 2017 г. компании США потратили на дата-центры 18 миллиардов

* В 2016 г. разгорелся скандал вокруг Wells Fargo — одного из крупнейших банков США. Для выполнения плана продаж сотрудники банка открыли несколько миллионов счетов без ведома клиентов. Также выяснилось, что тысячи заемщиков переплачивали за банковские услуги.

В 2019 г. руководство Мемориального онкологического центра имени Слоуна-Кеттеринга было уличено в тайном сговоре с фармацевтическими компаниями. Ряд врачей центра входили в управляющие советы фармацевтических компаний и были заинтересованы в результатах исследований, проводимых центром.

В 2018 г. McKinsey обвинялись в использовании коррупционных схем для получения госконтрактов в ЮАР. А в 2019 г. против компании был подан иск за консультирование фармацевтической фирмы Purdue по методам повышения продаж опиоидного обезболивающего. — *Прим. пер.*

долларов — это вдвое больше, чем в 2016-м⁴. А в 2020 г., как ожидается, на аналитику данных в мире уйдет 203 миллиарда долларов. Для сравнения, в 2016 г. эта цифра составила 130 миллиардов⁵.

И это лишь несколько примеров того, что в паре «таблички — живая история» первые доминируют.

Есть много причин, по которым компании с головой кидаются в использование данных. Не последнюю роль играет появление сложнейших технологий, позволяющих очень быстро обрабатывать информацию и делать из нее выводы. Но есть и другие объяснения:

- данных очень много;
- в отличие от чувств, они не такие запутанные;
- данные точны, чувства неявны;
- данные — универсальный язык, понятный всем и везде;
- как показывает пример Google и Facebook с их мощнейшими предиктивными алгоритмами, использование данных приносит прибыль;
- данные можно очень эффектно визуализировать.

Все это, конечно, не означает, что данные — это плохо. Неправильно было бы считать, что таблички — зло, а история — благо. Обе составляющие жизненно необходимы бизнесу. Более того, именно способность находить баланс между ними выводит компании в лидеры.

Проблема в том, что слишком велик соблазн фокусироваться только на данных, и баланс сразу смещается. Ведь данные помогают обосновать наши решения, просчитать и снизить риски. Благодаря им мы постигаем поведение потребителей и на основе этого разрабатываем наши продукты и услуги. При помощи данных компании выживают и зарабатывают деньги.

Но это заставляет нас ошибочно полагать, будто данные — все, что требуется для успеха. И мы теряем критичные для процветания бизнеса гибкость, вдохновение, нестандартность мышления. Данные должны и могут быть наполнены смыслом, и использовать их нужно с умом. Нам следует прибегать к ним не только чтобы выразить нечто в цифрах, повисить эффективность и производительность. Но и для того, чтобы задуматься над другими, общечеловеческими вопросами. Что результаты опроса сотрудников говорят об их морали и готовности оставаться в компании еще длительное время? Какие модели поведения поставщиков выявляют применяемые нами алгоритмы и как эти модели связаны с текущими проблемами и вспыхивающими время от времени конфликтами?

В компании, полагающейся не только на данные, но задумывающейся и о смыслах, корпоративные политики и программы не должны быть

основаны на цифрах и могут даже вступать с ними в противоречие. Например, статистика требует от компании сократить персонал на 10%, чтобы сохранить показатели прибыли. Но такой шаг деморализует сотрудников. Более сознательным решением будет снизить другие расходы, но сохранить рабочие места и позитивный настрой в коллективе.

Конечно, это очень простой пример. Но он хорошо показывает необходимость в равной степени ориентироваться и на математику, и на здравый смысл. Чтобы этому научиться, для начала рассмотрим, что мы понимаем под математикой и смыслом, в чем их различие и когда они нужны.

Типы данных: математика и смыслы

Если говорить простым языком, математика в нашем случае — это все данные, проходящие через компанию, а смысл — неосозаемые чувства и представления, связанные с людьми, продуктами, услугами и самими организациями. Чуть усложняя, поясним: математика в этом контексте имеет различные формы — это и алгоритмы, и искусственный интеллект, и данные из социальных сетей, и т.д. Смысл тоже может быть представлен очень по-разному — от миссии компании до значимости бренда и того, как сами сотрудники видят свою компанию.

Организации всегда пользовались данными — проводили опросы, устраивали фокус-группы, верстали бюджеты. Но благодаря скачку в развитии технологий теперь данные просто повсюду. Ниже приведем примеры, поясняющие, почему данные называют «новой нефтью» и почему они столь ценны для бизнеса любого типа.

- **Результаты аналитики управляют поведением потребителей.** В 70% случаев подписчики Netflix выбирают контент для просмотра, руководствуясь рекомендациями платформы. Треть всех покупок на Amazon формируется на основе подсказок о том, что еще выбирали покупатели, просматривавшие те же товары, что и вы⁶. Аналитика данных открывает небывалые возможности — от повышения результативности маркетинга до разработки идей новых продуктов.
- **Аналитика дает толчок непрерывному совершенствованию.** Компании могут сравнивать текущие ключевые показатели со своими прежними результатами, а также с цифрами конкурентов и таким образом получать систему контрольных значений и разрабатывать планы по улучшению работы. Также, используя

результаты аналитики, компания может на вопросы сотрудников или партнеров давать конкретные ответы, основанные на объективных данных.

- **Данные обеспечивают конкурентное преимущество.** Сейчас разница между качеством продукции разных производителей все уменьшается. Клиенты сравнивают цены, что заставляет компании идти на снижение маржинальности. Данные же приносят новые конкурентные преимущества и способы монетизации. Три из пяти самых дорогостоящих компаний Америки (Amazon, Facebook, Alphabet/Google) обязаны своим успехом тому, что благодаря огромным массивам данных могут быстро и с небольшими затратами предлагать пользователям персонализированные сервисы⁷. Благодаря данным компании при небольших затратах могут повышать качество и скорость работы.

Теперь поговорим о смыслах. Они менее осязаемы, чем цифры, но не менее важны для успеха компании. Ниже приведем примеры явлений из данной категории и вопросы, с ними связанные.

- **Репутация бренда.** Наш продукт дешевый или качественный? Надежный или нет? Бренд вызывает доверие и лояльность или воспринимается как утилитарный?
- **Мнение клиентов о сервисе компании.** Клиенты считают сотрудников обслуживающих подразделений дружелюбными и отзывчивыми или же холодными и нудными? Ваши продавцы и специалисты сервисных служб работают над выстраиванием долговременных отношений с клиентами или же отношения возникают и поддерживаются только в момент обращения клиента?
- **Миссия и ценности компании.** Компания известна своей последовательной системой убеждений и принципов либо считается аморальной и переменчивой? Способствует ли организация тому, чтобы ее окружение, отрасль и наш мир в целом становились лучше, или заботится только о личной выгоде?
- **Восприятие компании сотрудниками.** Считают ли сотрудники, что компания дает им возможность учиться и расти или же только эксплуатирует их навыки и труд? Чувствуют ли они, что получают справедливое вознаграждение, или считают, что компания на них экономит? Считают ли они себя вовлеченными, видят ли себя частью организации или же изолированными наемными работниками?

- **Истинное значение данных.** Помимо того, что лежит на поверхности, о чем еще говорят все эти факты и цифры? Да, прибыль в июне выросла на 12%, но в чем причина? Это случайность или тренд, на который нужно обратить внимание? Сработала новая рекламная кампания или программа премирования продавцов?

И это лишь некоторые примеры. Смысловая часть уравнения может принимать множество форм. Это и то, как руководители общаются с подчиненными. Например, проявляют ли уважение и эмпатию? И то, как генеральный директор выступает перед отраслевыми аналитиками. И то, как рассчитываются и выплачиваются премии. Смысл может проявиться и при всестороннем анализе больших данных (Big Data) — когда цифры изучают, обсуждают и дают им толкование несколько разных специалистов. Ранее мы говорили про «таблички» и «живую историю». Смысл — составная часть истории, которую рассказывает организация.

Близорукость, вызванная данными

Как говорил Марк Твен, существует ложь, наглая ложь и статистика⁸. Возможно, в этом утверждении есть забавное преувеличение для достижения большего эффекта. Но организации допускают серьезную ошибку, чрезмерно увлекаясь цифрами. И некоторые компании уже поняли это на собственном горьком опыте.

В 2012 г. Adobe отказалась от ежегодных отчетов о результатах работы персонала. По сути, компания пользовалась специальными формами с целью сбора статистических данных для оценки достижений и улучшений по массе различных параметров. Старший вице-президент Adobe по кадрам и офисам Донна Моррис сравнила сбор этой отчетности с ежегодными посещениями стоматолога. Вместо отчетов компания внедрила менее формальные, основанные на межличностном общении способы диагностики, а именно — личные встречи начальников и подчиненных, на которых результаты работы обсуждаются совместно и в более непринужденной обстановке⁹.

Боб Низ, автор статьи «Как избыток данных снижает продуктивность и качество принятия решений» (How Too Much Data Can Hurt Out Productivity and Decision-Making), вышедшей в *Fast Company*, пишет: «Глубокое погружение в данные о том, кто покупает ваш виджет, бессмысленно, если не приводит к тому, чтобы ваши продавцы фокусировались на правильной аудитории и не тратили время на тех, кто никогда ничего у вас не купит»¹⁰. Низ отмечает, что люди непредсказуемы. И то, что вы

собрали кучу классных данных по конкретной выборке, вовсе не означает, что вам удастся ими воспользоваться. Вы можете установить, что данная аудитория любит синий цвет. При этом, если вы начнете использовать синий в оформлении упаковки, это может и отпугнуть потребителей. Почему? Просто потому, что люди не машины. Их поведение спонтанно, противоречиво и порой не укладывается в схемы.

В 2016 г. McKinsey&Company провели опрос топ-менеджеров ведущих компаний на тему использования больших данных и аналитики. Один из респондентов — директор по управлению рисками American Express Аш Гупта — дал очень интересный ответ: «В первую очередь нам пришлось поработать над повышением качества данных. Данных у нас очень много, и порой мы не пользовались ими и не задумывались об их качестве, как должны бы»¹¹.

Итак, о чем нас предупреждают эти примеры?

- Взаимодействие, выстроенное на основе цифр, может быть на-много менее эффективным, чем взаимодействие, в центре кото-рого человек.
- Люди не всегда поступают так, как предсказывают результаты ана-лиза данных.
- Качество данных бывает разное. И если оно невысоко (либо вы в нем не уверены), ваши решения будут выстроены на очень слабом основании.

Данные продолжают завоевывать мир, несмотря на свои недостатки

Вероятнее всего, мы все чаще будем иметь дело с данными. Поэтому чрез-вычайно важно постоянно напоминать себе об обратной стороне исполь-зования данных. Есть несколько причин, по которым данные продолжают завоевывать мир.

- **Доступность.** Сейчас данные можно получить в режиме реаль-ного времени и в более детализированном и унифицированном виде, чем когда-либо прежде. Чем проще достать информацию, например, через демографические профили пользователей сайтов или списки друзей и подписчиков в соцсетях, тем вероятнее ком-пании захотят ею воспользоваться для получения прибыли.
- **Удобство хранения и использования.** Сейчас можно отсле-дить и записать, что делает на сайте каждый посетитель в каждый

момент времени, а затем связать эту информацию с другими данными об этом пользователе. Невысокие затраты на хранение при огромных возможностях разных видов вычислений обеспечивают компаниям способы зарабатывать на этих данных и черпать в них новые идеи. Мы размышляем так: у нас есть данные, мы можем вертеть их так и эдак, значит, мы должны ими воспользоваться.

- **Инструмент для руководителей.** Практически в каждой компании имеется набор метрик, наподобие терминалов Bloomberg, для руководителей разных уровней. Данные — это хребет, на котором держится бизнес и который влияет на все важные решения и заявления. Почтение цифр руководством ведет к тому, что все уровни организации принимают ту же модель поведения.
- **Эпоха искусственного интеллекта.** Подобно тому как человек учится на своем опыте, все более мощные компьютеры производят огромные массивы данных, учатся в процессе их обработки и становятся все умнее. Заложенные в программу алгоритмы предлагают решения, основанные на анализе данных и позволяющие получить прибыль. И компании при принятии решений все чаще полагаются на компьютерные алгоритмы, а не на человеческий мозг.

Как человеку извлечь смысл из данных: принцип шести «П»*

За годы работы я понял, что наилучший способ постигнуть смыслы, стоящие за цифрами, и извлечь прорывные идеи из данных — это придерживаться принципа, который я назвал «принцип шести “П”»: перевести, пригласить, провести параллель, пометчать, повторить, поискать в прошлом.

ПЕРЕВЕСТИ С ЯЗЫКА ДАННЫХ. Не останавливайтесь на тех фактах и цифрах, которые лежат на поверхности. Иногда, конечно, они являются именно тем, чем кажутся. Но порой могут загнать в ловушку. Поэтому, особенно если имеете дело с неоднозначными данными, посмотрите на них с разных сторон. Выдвигайте гипотезы, ищите закономерности и аномалии, предложите альтернативные трактовки полученной информации. На этом шаге вы переводите язык цифр на язык смыслов и можете понять, какая история кроется за данными.

ПРИГЛАСИТЬ РАЗНЫХ УЧАСТНИКОВ. Аналитики, конечно, ключевые участники, но расширьте рабочую группу, занимающуюся анализом

* В оригинале — метод шести I (interpret — переводить, трактовать, involve — вовлекать, interconnect — устанавливать взаимосвязь, imagine — воображать, iterate — предпринимать еще одну попытку, проводить итерацию, investigate — расследовать, выяснять). — *Прим. пер.*

данных. Вовлекая специалистов с различными навыками и точками зрения, вы, скорее всего, получите расширенную трактовку данных. Например, аналитики скажут: «Количество подписчиков нашего сайта выросло за месяц на 15%». Маркетологи добавят: «Возможно, причина в невероятно успешной программе выдачи лицензии на наш бренд другой компании, которая началась в прошлом месяце». Специалисты отдела кадров отметят: «Каждый раз с ростом числа подписчиков сайта мы начинаем получать больше резюме от соискателей». О важности изучения мнений разных сторон говорят примеры таких скандальных реклам, как фото модели в черном свитере Gucci, напоминающем пародию на внешность афроамериканцев, или ролик Pepsi с Кендалл Дженнер, нацеленный на непонятно какую аудиторию¹².

ПРОВЕСТИ ПАРАЛЛЕЛЬ С ДРУГИМИ СОБЫТИЯМИ И ЗАКОНОМЕРНОСТЯМИ ИНОГО УРОВНЯ. Связаны ли как-то данные с новыми зарождающимися тенденциями, серьезно влияющими на вашу отрасль? Имеет ли отношение найденная вами информация к новому продукту, который выводит на рынок ваш конкурент? Проведение таких параллелей помогает вам сделать еще один шаг вперед на пути к пониманию данных. И определить, например, будут ли цифры, которые вы видите, иметь какое-либо значение в долгосрочной перспективе или они важны только сейчас. Свидетельствуют ли они о завершении или начале тренда.

ПОМЕЧАТЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ РЕШЕНИЕ. Очень часто мы позволяем цифрам ограничить полет нашей мысли: «Мы не можем выходить на новый рынок, как собирались, потому что, по отчетам, наблюдается снижение продаж соответствующих товаров». Не позволяйте данным вас остановить. Вместо этого ищите решения. Если цифры показывают, что сейчас такой продукт плохо торгуется на выбранном вами потенциальном рынке, не говорит ли это также и о том, что конкуренция скоро снизится и рынок по-прежнему останется привлекательным?

ПОВТОРИТЕ ИТЕРАЦИЮ. Одни данные могут привести к появлению других данных. Не можете ли вы провести дополнительные исследования на основе собранных данных, которые принесут более интересные факты и цифры? Не найдете ли вы новых способов собрать обратную связь, которая откроет вам новые перспективы и поможет понять неожиданные, сбивающие с толку или слишком многообещающие результаты других исследований?

ПОИЩИТЕ В ПРОШЛОМ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ. В каждой компании работают сотни, а то и тысячи людей, которые могут натолкнуть вас на стоящую идею по трактовке или использованию данных, потому что когда-то в прошлом — в вашей или другой организации — у них уже был схожий опыт,

подходящий под вашу ситуацию. Может, кто-то работал в компании, пережившей всплеск посещений странички в соцсети благодаря ставшей вирусной рекламе Суперкубка. И теперь этот сотрудник может реплицировать свой опыт на ваши данные в подобной ситуации. Если найти таких сотрудников и задать им правильные вопросы, вас могут озарить такие идеи, которые иначе никогда не пришли бы вам в голову.

Не забывайте: за фактами и цифрами всегда кроется какая-то история. Но прочесть эту историю вы сможете, только найдя способы выловить глубинные смыслы, стоящие за данными.

В центре политики использования данных должен быть человек

Компании должны не только более глубоко изучать данные, но и разрабатывать политики и процедуры для процессов анализа. Увлечение данными не было бы столь вредоносным, если бы бизнес следовал базовым правилам защиты от чрезмерной зависимости от цифр. Если люди будут фильтровать факты, цифры и иные данные, то смыслы, стоящие за ними, вернуться в поле зрения компаний естественным образом.

Предлагаю следующие способы фильтрации.

ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКИЕ ДАННЫЕ НУЖНЫ, И ИГНОРИРУЙТЕ ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ.

Это простой, но очень эффективный шаг, который компании игнорируют из боязни упустить что-нибудь стоящее. Вам точно нужны пять финансовых отчетов, содержащих, по сути, одну и ту же информацию? Действительно ли требуется прогонять один набор данных через три фильтра? Правда ли оценка сервиса должна проводиться еженедельно, а не ежемесячно? Даже если что-то будет упущено, следуя этому принципу, вы освободите время на обсуждения и размышления, не связанные с аналитикой данных. Вот как можно описать ситуацию, в которую вы не попадете, если ограничите поток данных (да простит меня Сэмюэль Кольридж за вольное переосмысление его поэзии):

Всюду, всюду данные,
В них я утону.
Всюду, всюду данные,
Где силы взять уму?

МАРКИРУЙТЕ НЕКАЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ. С увеличением общего количества данных растет и объем данных искаженных, устаревших

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru