

УСПЕХ!

**Кеннет БЛАНШАР
Майкл О'КОННОР**

**ЦЕННОСТНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ®**

**Managing By
VALUES®**



Минск 2003

УДК 658.4
ББК 65.050.9(7США)
Б68

Серия основана в 1998 году

Перевёл с английского *П. А. Самсонов* по изданию:
MANAGING BY VALUES by Kenneth Blanchard,
Michael O'Connor with Jim Ballard.—
S. F.: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997.
На русском языке публикуется впервые.

Оформление *М. В. Драко*

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,
накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой её
части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Бланшар К., О'Коннор М.
Б68 Ценностное управление / Пер. с англ. П. А. Самсо-
нов.— Мн.: ООО «Попурри», 2003.— 144 с.:ил.— (Серия
«Успех!»).

ISBN 985-483-010-1.

Описана культура организационно-управленческого труда, когда
стратегия, процессы и люди подчинены общему набору ценностей,
объединены общим отношением к проблемам и общими целями.

Для широкого круга читателей.

УДК 658.4

ББК 65.050.9(7США)

ISBN 985-483-010-1 (рус.) © Перевод. Издание на русском языке.
Оформление. ООО «Попурри», 2003

ISBN 1-57675-007-8 (англ.) © 1997 by Blanchard Family Partnership
and O'Connor Family Trust

ВВЕДЕНИЕ

В 1986 г. я участвовал в конференции, на которой Джон Нейсбитт представлял свою новую книгу «Новое понимание корпорации», написанную им в соавторстве с женой Патрицией Абердин. В конце выступления Джон поделился мечтой, что «когда-нибудь будет составлен список 500 компаний — избранниц Фортуны». Меня очень заинтересовала эта необычная, но явно намеренная игра слов.

Джон пояснил, что, в отличие от всем известного списка журнала «Форчун», где 500 компаний выбираются по своим размерам и обороту, критерием попадания в список 500 избранников Фортуны выступает качество услуг, которые оказывают компании потребителям, а также качество жизни служащих самой компании.

Когда Джон закончил речь, я выразил свое восхищение его удачной концепцией «500 избранных Фортуны» и спросил, какими, на его взгляд, качествами должна обладать компания, чтобы попасть в такой список. Он ответил, что еще не продумал этот вопрос.

Тогда я предложил ему попытаться совместными усилиями дать определение компании — избраннице Фортуны и, может быть, назвать поименно некоторые из организаций, достойных быть в этом списке. Джону идея понравилась, но в то время он с Патрицией работал над очередной книгой — «Мегатренды 2000», поэтому предложил мне попробовать развить концепцию «500 избранных Фортуны» самостоятельно.

Первым делом я поговорил с Мери Фолви Фуллер, выпускницей Корнельского университета и сотрудницей международной консалтинговой фирмы «McKinsey and Company», где она специализировалась на производственной стороне деятельности предприятий. Проштудировав множество исследований, мы выяснили, что всякий раз, когда люди говорят о превосходстве, под этим понимаются результаты деятельности — ключевые индикаторы успеха, указывающие на лидирующее положение компании.

Эти индикаторы включают в себя такие привычные показатели, как величина оборота, объем прибылей, уровень дивидендов и прочее. Как правило, составив список лучших компаний на основе достигнутых ими результатов, консультанты и исследователи далее сосредоточивают внимание на управленческой стороне дела, пы-

таясь понять, что именно позволило этим компаниям добиться успеха.

Чем глубже мы изучали эту концепцию «превосходства», тем более сомнительным нам казалось стандартное определение превосходства. Нам оно показалось неприемлемым, потому что мы видели, как меняются мотивация и ожидания людей в отношении их работы, в каких все более сложных и переменчивых условиях приходится работать компаниям. Мы поняли, что то, что приносило наилучшие результаты в 60–70-х гг., начиная с 90-х гг. становится неэффективным. Сегодняшняя экономика взывает к новому, более широкому подходу. И мы решили сосредоточиться на том, что твердо считаем основой всякой эффективной организации, — на ее миссии и ценностях.

Сегодня, как никогда прежде, организация должна понимать, ради чего она существует и на основе каких принципов функционирует. Поведение, ориентированное на ценности, перестало быть философским выбором немногих «просвещенных» — оно стало необходимой предпосылкой выживания для каждого.

Ужесточение конкурентной борьбы в наши дни требует от каждой компании строить успех на основе эффективности работы. Когда у организации есть ясное представление о своей миссии и своих ценностях, она обладает надежной базой для оценки существующих методов управления и приведения их в соответствие с четко сформулированными миссией и ценностями.

О концепции «500 избранных Фортуны» мы с Норманом Винсентом Пилом упомянули в на-

шей совместной книге «Сила этического управления». Эрв Камм, тогдашний президент и генеральный директор телекоммуникационной компании «Norstan», расположенной в Миннеаполисе, прочитал эту книгу по рекомендации Сиды Коэна, председателя совета директоров той же компании. Они оба проявили заинтересованность в том, чтобы их фирма вошла в список «500 избранных Фортуны», о чем Эрв написал нам письмо. Мы с Мери Фолви Фуллер откликнулись и приехали в «Norstan» — так началась практическая реализация нашей идеи «500 избранных Фортуны».

Нам не потребовалось много времени, чтобы понять то, что описать эту концепцию намного легче, чем внедрить ее. Стало очевидно, что без специалиста по преобразованиям на основе ценностей нам не обойтись. Так мы вышли на Майкла О'Коннора.

Пока я работал над внедрением в профессиональную и личную жизнь людей науки о поведении, Майкл методично изучал практические приложения теории ценностей. Когда мы познакомились в 1990 г., он уже знал, какую огромную, хотя до сих пор еще не востребованную роль могут играть ценности в жизни отдельных людей, трудовых коллективов и организаций, и уже понемногу знакомил со своими открытиями клиентов и других консультантов.

Я предложил Майклу присоединиться к нам с Мери, чтобы с помощью его практической стратегии «ценностного управления» (ЦУ) вдохнуть жизнь в нашу философию бизнеса «500 избранных Фортуны». Он согласился, и компания «Norstan» стала первым нашим совместным проектом.

До этого Майкл уже имел опыт плодотворного сотрудничества с расположенной в Техасе компанией «Holt», крупным дистрибьютором техники «Caterpillar» и производителем газовых компрессоров. Питер Хольт, владелец и генеральный директор этой фирмы, искал пути более эффективного управления своей компанией, чтобы она продолжала процветать, когда он уйдет на покой и займется личной жизнью. Фирма «Holt» стала вторым участником нашего проекта «500 избранных Фортуны».

Мы разделили обязанности. Майкл сосредоточился на том, чтобы помочь организациям артикулировать их корпоративные, а директорам — их личные ценности. Он также разработал систему преодоления разногласий между индивидуальными, коллективными и корпоративными ценностями. Мери нацелилась на выработку стратегических решений и методов управления с тем, чтобы обеспечить наиболее эффективное слияние сосредоточения на ценностях и ориентации на результаты. Я же действовал как посредник и координатор всего процесса.

Работая с компаниями «Norstan» и «Holt», мы совместными усилиями старались выработать конкретные решения и модифицировать существующую практику управления, реализуя теорию на практике. Примерно три года спустя Мери отошла от нас, а мы с Майклом продолжали развивать систему «ценностного управления», подключив к работе коллег из моей фирмы «Blanchard Training and Development» (BTD) Фреда Финча и Дреа Зигарми.

В 1992 г. был создан Фонд компаний-избран-

ниц Фортуны — некоммерческая организация, призванная содействовать внедрению этой методики управления в различные компании. Образовав совместное с ВТД предприятие, фонд в настоящее время продолжает работать с фирмами, подключившимися к проекту «500 избранных Фортуны», ведя их по захватывающему пути ценностного управления. В то время как пишутся эти строки, Майкл занимает должность директора консалтинговых услуг в финансируемом фондом Центре ценностного управления.

Будучи председателем фирмы «Blanchard Training and Development», я осуществляю общее руководство проектом, а мои сотрудники помогают Майклу и другим консультантам фонда внедрять наши идеи в жизнь.

Я искренно верю в ЦУ, потому что сам был свидетелем того, какую огромную отдачу получили все организации, прошедшие через этот процесс. Они основательно разобрались со смыслом своего существования и оперативными ценностями и стали строить всю свою деятельность с опорой на эти ценности. Многочисленные примеры успешного достижения таких целей, как высокая производительность труда, большие дивиденды и удовлетворение от выполненной работы, и легли в основу данной книги. Хотя она написана в художественной манере, за всеми вымышленными эпизодами стоят реальные свидетельства владельцев, работников и клиентов компаний «Norstan» и «Holt», а также других фирм, присоединившихся к проекту ЦУ.

Ценностное управление действительно меняет жизнь организаций. Я приглашаю вас после-

довать за мной и Майклом и стать на этот путь. История, описанная здесь и сочиненная при участии Джима Болларда, показывает, как может преобразиться ваша компания и измениться к лучшему жизнь ваших сотрудников, клиентов, которых вы обслуживаете, и акционеров, чье благополучие зависит от ваших успехов. Добро пожаловать в число 500 избранных Фортуной!

*Кен Бланшар,
осень 1996 г.*

Глава I

РАЗОБЛАЧЕНИЕ

Том Йоменс, возвращавшийся с работы на своем серебристом «Лексусе», свернул с автострады на извилистую проселочную дорогу и, проехав примерно милю, оказался на высоком берегу большой реки. Он остановил машину, вышел из нее и направился к обрыву. И хотя глаза его прикрывали темные очки, по его виду легко можно было догадаться, что он обеспокоен.

Внешне жизнь Тома Йоменса производила впечатление. Ему не было еще и сорока, когда он стал президентом и генеральным директором крупной промышленной компании. Она лидиро-

вала в своей отрасли, получала довольно высокие прибыли и заслуженно пользовалась всеобщим уважением. У Тома был красивый дом, жена, дети. У него были все основания гордиться собой. В его жизни, казалось, не существовало недостатка ни в комфорте, ни в материальном благополучии.

Все это было результатом его ненасытных устремлений. Он всю жизнь ставил перед собой цели и достигал их. И теперь он занимал такое положение, которое любой другой назвал бы вершиной успеха, однако Том ощущал странную опустошенность, ему все-таки чего-то не доставало, чего-то такого, что, как ему казалось, и делает человека по-настоящему богатым. Говоря попросту, Том не был счастлив.

Он нагнулся, поднял с земли камень и швырнул его в воду. Глядя на разбегающиеся круги, он вернулся в мыслях на десять лет назад, в то время, когда они с Барри Лофтингом основали совместную фирму по производству мебели, которую назвали своими инициалами — «Производственная компания Л и Й». Друзья еще со школы, они трудились день и ночь, чтобы вывести свою компанию в лидеры.

Но это было счастливое время. Их успех отчасти объяснялся огромными различиями в их характерах. Том любил рисковать, пускаться в сомнительные, но сулящие высокие прибыли махинации. Барри был до мозга костей интеллигентом и обладал природным даром строить прочные доверительные отношения с клиентами и работниками. Проблемы начались тогда, когда Том за спиной Барри продал их компа-

нию постороннему покупателю. Барри так и не простил ему это.

Том много раз пытался оправдаться перед своим партнером. «Чего ты хнычешь? — говорил он. — Ты же богат!» Но тот не успокаивался. И только когда Том так и не смог уговорить своего друга затеять с ним новое предприятие, он понял, что проблема была вовсе не в деньгах.

Глядя на реку, Том еще раз мысленно проигрывал тот последний неприятный разговор между ними перед их окончательным расставанием.

— Соглашайся, Барри. Ты мне нужен. Мы сможем это сделать еще раз. Останься со мной хотя бы на два года. Конечно, нам наверняка придется потрудиться, работать по двенадцать—четырнадцать часов в день, но это временно, пока не одолеем конкурентов. Гарантирую, немного потерпеть — и каждый вложенный доллар обернется двумя, а то и тремя. А потом мы сможем проводить с женами и детьми столько времени, сколько пожелаем.

Барри спокойно посмотрел на него.

— Скажи мне одну вещь, только честно.

— Все что угодно, дружище.

— Когда ты последний раз проводил время с Лесли и детьми — я имею в виду по-настоящему?

В наступившем молчании, казалось, сдвинулись стены.

— Когда вы с Лесли последний раз разговаривали по душам?

Ответом опять было молчание.

— Я так и думал, — вздохнул Барри. — Нет, я ухожу.

Подойдя к двери, он оглянулся и произнес напоследок, глядя Тому прямо в глаза:

— Твоя проблема, Том, в том, что *ты увяз в крысиных бегах. И запомни, даже если ты победишь в этом забеге, все равно останешься крысой.*

Больше Том не видел Барри, человека, которого когда-то называл своим лучшим другом, человека, с которым завоевывал кубки в школьной команде по плаванию, покорял пики Аляски и построил вполне успешное предприятие. После этого Том отказался от идеи начать новое собственное дело и вместо этого, используя старые связи и деловую репутацию, устроился региональным вице-президентом в молодую и перспективную компанию «РимКо», занимавшуюся производством запасных частей к автомобилям.

Все последующие годы он отчаянно карабкался по корпоративной лестнице «РимКо», расталкивая конкурентов. И теперь, заняв вождьенное кресло президента, он вдруг задумался о том, от чего отказался. Долгие рабочие часы, заседания допоздна, частые командировки — все это фактически отняло у него семью. Лесли постоянно жаловалась, что дети выросли без отца.

Лесли... Если они и разговаривали между собой, речь шла о координации их планов. Они даже редко ложились спать в одно время. Он вспомнил о детях. Как раз на прошлой неделе после трехдневной командировки он приехал домой очень поздно, когда все уже спали. Утром его четырнадцатилетний сын Майкл загля-

нул в спальню, чтобы поцеловать мать, перед тем как отправиться в школу. Лесли, не оставлявшая попыток восстановить крепость семейных уз, сказала:

— А почему ты с папой не здороваешься? Он очень скучал по вам в отъезде.

Майкл, сама невинность, ответил:

— Да? Папа, а ты что, уезжал?

Том Йоменс повернулся и побрел к своей шикарной машине. Обессиленно склонившись над отполированным, словно зеркало, капотом, он увидел в нем свое измученное страданием лицо. Изучив это отражение, Том спросил у него:

— Ну что, Том? Твои любимые считают тебя крысой?

Он снова повернулся к реке, скрестив руки на груди и дрожа от холодного бриза. А ведь отношения в семье — это лишь верхушка айсберга.

Последние полгода и на работе были сплошные неприятности. Земля уходила у него из-под ног, все налаженное с таким трудом грозило рассыпаться в прах. Компания потеряла два крупных контракта, уступив в борьбе своему главному конкуренту. Множились жалобы со стороны потребителей. Акционеры выражали опасения, что компания может потерять рынок сбыта. Моральный дух служащих стремительно падал. Компанию покинули лучшие работники.

Обеспокоенный совет директоров пригласил группу консультантов для изучения сложившейся ситуации. Тому не нравилось, что эти консультанты всюду суют свой нос, но против решения совета он ничего сделать не мог.

Консультанты проводили интервью, опросы, создавали фокусные группы, осуществляя глубокий анализ положения в компании, изучая мнение управленческого персонала, служащих, акционеров и клиентов. Когда исследование было закончено, совет целый день обсуждал отчет, подготовленный командой консультантов во главе с Линн. Том угрюмо сидел за столом, слушая представленный перечень рекомендаций.

Список поразил его. Том всегда думал, что он не как все. Но, слушая консультантов, он вынужден был признать, что проблемы «Рим-Ко» ничем не отличались от проблем, переживаемых в рыночных условиях 90-х гг. другими организациями. Консультанты утверждали, что необходимо сократить разрыв между менеджментом и рабочими, что организация должна стать более «плоской». Менеджеры должны поощрять инициативу работников, препоручая целые проекты самоуправляемым рабочим коллективам. Качество продуктов и услуг должно стать делом каждого, невзирая на занимаемое положение. Короче говоря, компания должна «перестроиться» сверху донизу.

Раньше Том считал, что проблема «где-то там», снаружи, но отчет Линн заставил его оглянуться на себя, на свою собственную деятельность.

Закончив доклад о результатах опроса служащих, Линн сложила свои бумаги и, повернувшись к Тому, сказала:

— По сути дела, они говорят, что в вашей компании правит страх, а не консенсус. Все эти проблемы подпитываются вашим стилем управ-

ления, поскольку он создает атмосферу недоверия. Без серьезных перемен с вашей стороны вашей организации будет очень трудно, если вообще возможно, оставаться конкурентоспособной в долгосрочной перспективе.

Так и есть. Похоже, что предсказание Барри сбылось. Даже подчиненные считают Тома крысой.

Солнце уже коснулось горизонта, когда Том сел за руль и завел мотор. Но он все еще медлил, сидел, положив руки на руль, и думал. Потом все-таки тронулся.

Еще не доехав до дома, Том почувствовал, что что-то в нем перевернулось, что передуманные на берегу реки мысли начали брать свое.

Приехав домой, он сделал то, чего никогда не делал, — сел рядом со своей семилетней дочерью Пег перед телевизором и посмотрел с нею мультфильмы. Он знал, что девочке не хватает внимания, что в компании старших братьев она всегда чувствует себя лишней. Но истинной причиной того, почему она сейчас так тянулась к нему, гладила его руку, было не желание привлечь внимание к себе, а жалость и любовь к папе.

Когда домой вернулась Лесли, она застала мужа играющим с сыновьями в баскетбол на дорожке перед домом. Поздоровавшись с женой, Том помог ей перенести из машины в дом покупки.

Когда они разбирали пакеты, зазвонил телефон. Это был Фрэн, помощник Тома.

— Надеюсь, вы будете сегодня на заседании клуба? Планировалось, что лектора представит

Джим Уилер, но он плохо себя чувствует и просит вас заменить его.

— Вот как? Значит, я им нужен?

— Так вы согласны?

— Конечно.

— Отлично. Лектора, которого вам нужно представить, зовут Джек Каннингем. Я сейчас пришлю основные сведения о нем и резюме его лекции по факсу.

— Хорошо. Спасибо, Фрэн, — сказал Том.

На другом конце линии повисла пауза, а затем Фрэн спросил:

— Мистер Йоменс, вы в порядке?

— Конечно. А почему вы спрашиваете?

— Честно говоря, меня немножко удивило, что вы согласились.

— Все в порядке, Фрэн. Присылайте факс.

Прочитав записи Фрэна, Том отметил про себя заголовок лекции Каннингема — «Путь 500 избранных Фортуны» — и улыбнулся игре слов. Он просмотрел некоторые сведения о выступающем и его клиентах, а затем стал искать, что бы он мог использовать из этого в своем вступительном слове. Одна фраза из подготовительных записок Фрэна привлекла его внимание: «Многие директора утверждают, что Джек Каннингем не только помог им осуществить перемены в своих компаниях, но и благотворно повлиял на их личную жизнь». В тот самый момент, когда Том обдумывал это, в комнату вошла Лесли. Он резко повернулся к ней.

— Дорогая, может, хочешь съездить сегодня со мной на заседание клуба? Мне бы хотелось, чтобы ты была там, когда я буду представлять

лектора, а на обратном пути мы сможем обсудить то, что там услышим.

Лесли просияла и радостно ответила:

— С удовольствием.

Глава II

ТРИ АКТА ЖИЗНИ

Он не очень помнил, как добрался до клуба, как предварял выступление именитого оратора. Но как только он уселся в первом ряду рядом с Лесли, речь Джека Каннингема с первых слов захватила его.

Что-то в этом человеке притягивало Тома. Ему казалось, что Джек обращается чуть ли не персонально к нему.

После нескольких вступительных фраз Джек Каннингем заметил:

— Во всех своих поездках я встречал людей, которые выглядели внешне благополучными, но внутренне были несчастливы и неудовлетворены своими достижениями. Кажется, что они имеют все, но в душе у них пустота. — Том

слушал во все уши, а оратор продолжал:

— Осознание этого факта может доставить боль, но это звонок.

Каннингем отвернул лист ватмана, и глазам слушателей открылся плакат:

Три акта жизни

Акт I: Достижение целей

Акт II: Укрепление связей

Акт III: Интеграция

— В жизни существуют три акта, — продолжал лектор. — Акт первый — *достижение целей*. Достигать высот человеку свойственно от природы. Мы, возможно, единственные существа на этой планете, способные ставить перед собой цели, выходящие за рамки повседневного выживания, поэтому стремиться достичь чего-то и быть чем-то для нас естественно. Акт первый — это «быть, действуя». Многие люди думают, что достижение целей — в этом вся правда. Они постоянно стремятся к очередным победам, ко все более высокому уровню продаж, к следующим завоеваниям. Но мы никогда не слышали, чтобы на смертном одре кто-то сказал: «Я бы хотел перед смертью еще раз побывать в своем офисе».

Том, как и все слушатели, усмехнулся и, переглянувшись с Лесли, убедился, что ей речь нравится так же, как и ему.

— Акт второй — *укрепление связей* — относится к взаимоотношениям с окружающими, означая «быть, будучи вместе». На протяжении акта первого связи зачастую рвутся, отношения портятся. Иногда человеку, чтобы понять, что в его жизни наибольшее значение имеют окружающие его люди, требуется какой-то шок вроде финансового кризиса, проблем в карьере или физической болезни. В ходе акта второго человек инвестирует в себя и окружающих, делится своим временем и талантами с друзьями, семьей и другими людьми.

Слушая эти слова, Том задумался о своих взаимоотношениях дома и на работе. Он начал понимать, что оратор бросает вызов всему его образу жизни. «Не застрял ли я в акте первом?» — подумал он.

— Последний, третий, акт жизни — *интеграция*, — продолжал Каннингем. — Интеграция, означающая «быть, становясь», соединяет в себе первые два акта. Она подразумевает, что вы определяете или переопределяете свое предназначение и свои ценности, а потом интегрируете их в свою повседневную деятельность, чтобы ваша жизнь обрела истинный смысл для вас и людей, которых вы любите, чтобы она строилась на тех принципах, которые вы более всего цените.

Джек Каннингем сделал паузу. Облокотившись на кафедру и сплетя пальцы перед собой, он подался вперед:

— Быть может, вам пора спросить себя: «Каково мое жизненное предназначение? Что я делаю здесь с точки зрения высшего смысла? Я

воплощаю своей жизнью свои собственные мечты или чужие? Или все то, что я делал до сих пор, было лишь подготовкой к тому, что я собираюсь сделать?» Только вы можете ответить на эти вопросы. И для этого вам нужно лишь оглянуться на себя, на то место, которое вы занимаете в жизни.

Многие из вас руководят предприятиями. Поэтому все, что я говорил на личном уровне, вы можете толковать в широком смысле, применяя к своим организациям и коллективам.

Оратор снова замолчал и, подойдя к плакату, дописал на нем: «Коренные ценности».

— Процесс определения или переопределения смысла жизни, — продолжал он, — не ограничивается логическим мышлением, игрой ума. Вы должны копать вглубь, до уровня ваших душевных ценностей. Какие такие коренные ценности поведут вас или вашу организацию по пути реализации вашей жизненной миссии? И когда вы выявляете эти ценности, наступает время самого трудного вопроса: как вы демонстрируете эти ценности в своей повседневной жизни и деятельности, во взаимодействии с окружающим миром?

Каннингем снова ненадолго замолчал и улыбнулся:

— За последнее бурное десятилетие многие вещи в бизнесе, которые прежде казались такими простыми, смешались. Американские компании, чтобы выжить и завоевать конкурентное преимущество на глобальном рынке, мечтают, хватаясь одновременно за разные идеи — все они кажутся разумными, хотя зачастую исключают друг друга. Новых подходов предлагается мас-

са, но лишь немногие из них обеспечивают в конечном счете успех и отвечают ожиданиям всех заинтересованных групп людей. Во времена постоянных перемен легко впасть в заблуждение и начать думать, что изменились даже фундаментальные законы порядочности, управляющие человеческим поведением. Нет, они не изменились. Занимаясь бизнесом, вам, как и прежде, необходимо стремиться к тому, чтобы служащие, клиенты, акционеры были довольны вашей работой, чтобы поставщикам и кредиторам доставляло радость иметь с вами дело. Организация, которой удастся найти надежную опору во всех важнейших деловых связях там, где многие другие поскользываются и вылетают за обочину, — воистину избранница Фортуны. Существует сравнительно простая стратегия, как добиться этого, и некоторые компании уже последовали по этому пути. Одни пытаются делать это самостоятельно, методом проб и ошибок. Другие изучают этот подход при поддержке консультантов и тренеров, которые помогают им сосредоточиться на должной настройке методов работы, твердо стать на путь, ведущий в число «500 избранных Фортуны», как мы это называем.

Джек опять подошел к плакату и перевернул лист. На другой стороне была изображена такая схема:



— Эта схема показывает, что всякая организация из числа 500 избранников Фортуны держится на четырех колоннах. Каждая из них олицетворяет определенную группу людей, перед которыми компания отвечает в первую очередь. Акроним «КРСД» можно расшифровать как «коллективное руководство и совместная деятельность». Он подразумевает, что каждый человек, имеющий отношение к компании, какое бы положение он ни занимал, должен мыслить, чувствовать и действовать, как ответственный руководитель. Каждый в идеале должен ощущать такую же гордость за свое предприятие, быть таким же преданным ему, считать его таким же своим, как это ощущают те, кто занимает официальные руководящие посты, и с такой же ответственностью содействовать тому, чтобы их

организация действительно стала лучшей. Давайте пристальнее присмотримся к каждой из этих четырех групп.

Буква «К» обозначает клиентов. Первое, чем выделяется организация—избранница Фортуны, — это качество обслуживания клиентов. Если вы хотите оставаться конкурентоспособными в современных условиях, просто удовлетворять потребителей недостаточно. Вам нужно, чтобы потребители расхваливали вас, чтобы они стали частью вашего маркетинга, вашими продавцами. Вы должны обращаться с ними так, чтобы они, в свою очередь, стали вашими *ревущими болельщиками*.

Буква «Р» соответствует работникам. Вторым отличительным качеством компании из числа 500 избранников Фортуны является качество жизни, которое она обеспечивает своим работникам. Такая компания создает атмосферу, мотивирующую служащих, чтобы работники могли видеть, что достижение целей организации отвечает их насущным интересам. В такой атмосфере работники начинают ощущать себя совладельцами компании. Когда к служащим относятся как к самому дорогому ресурсу организации, они в гораздо большей мере привержены интересам компании, нежели это имеет место там, где служащим ясно дают понять, что незаменимых людей нет.

Буква «С» обозначает собственников компании, или акционеров. Компанию никак нельзя назвать избранницей Фортуны, если она не получает прибылей от своей деятельности. Но истинная прибыльность работы — для всех заин-



тересованных сторон в компании понятие этическое. Сегодня все чаще пишут о целомудрии как важнейшей черте характера эффективного руководителя. Одно из главных качеств, отличающих организацию–избранницу Фортуны от ее конкурентов, заключается в целомудрии, нравственности, которую проявляют во всех своих действиях, направленных на получение прибылей, в том числе в распределении ресурсов. Поэтому, говоря здесь о собственниках, мы подразумеваем не спекулянтов, алчущих наживы, а людей, радеющих за рост компании, которой они могли бы гордиться.

Четвертая колонна олицетворяет еще одну важную группу людей, с которыми организация–избранница Фортуны связана взаимовыгодными деловыми отношениями. Буквой «Д» мы обозначили «другие важные заинтересованные сторо-

ны». В их число могут входить общественность, кредиторы, поставщики, торговые представительства и даже уважаемые конкуренты. Если вы хотите принадлежать к числу 500 избранных Фортуны, то должны сознательно крепить дух взаимной ответственности и обоюдного доверия между вашей организацией и «другими заинтересованными сторонами».

А на чем держатся сами колонны? Что их связывает воедино? Что питает кровеносную систему организации—избранницы Фортуны, что является отличительным знаком, общим знаменателем всех этих важнейших компонентов?

Прежде чем ответить на свой же вопрос, Джек перевернул еще один лист, и взорам аудитории открылась новая картинка:

— Теперь наше строение имеет фундамент. В наши дни большинство людей согласны с тем, что если компания стремится лишь к извлечению прибылей, не демонстрируя приверженности к таким деловым ценностям, как честность, нравственность, справедливость и сотрудничество, ей не миновать больших проблем.

В большинстве компаний сегодня на стенах развешены формулы предназначения, где декларируется стремление учитывать интересы перечисленных групп или какой-то их части. Но следуют ли компании своим декларациям?

Фундаментом любой организации—избранницы Фортуны является ценностное управление. Это практика ведения дел, которая мотивирует клиентов обращаться снова и снова, которая вдохновляет работников работать в полную силу изо дня в день, которая позволяет акционерам полу-

чать прибыли и гордиться своей компанией, которая поощряет другие заинтересованные стороны поддерживать деловое сотрудничество с вами.

Давным-давно, когда я был еще ребенком, у моего деда была любимая присказка, прочно засевшая у меня в голове. Я не знаю, сколько раз он повторял мне эти слова, но они достигли самых глубин моего сознания и остались там навсегда. Вот что он говорил:

*Самое главное
в жизни — решить,
что в ней
самое главное.*

— Если вдуматься в эти слова, — продолжал Джек Каннингем, — то мой дед был абсолютно прав. Основой ЦУ, или ценностного управления, является четкое определение приоритетов. Путь в число 500 избранных Фортуны — это процесс вывода на передний план долгосрочных ценностей организаций. А этого можно добиться, приводя стратегические решения и повседневную деятельность компании в соответствие с этими направляющими ценностями.

Каннингем еще много говорил о процессе и позитивном влиянии ценностного управления. Когда он закончил свою речь, Том поднялся вместе с остальными и принялся аплодировать. Потом все разошлись, а Том подошел к оратору.

— Джек, спасибо вам за ваше выступление, — сказал он восторженно. — Не оставите ли мне свою визитку? Я бы хотел с вами созвониться и поговорить подробнее о том, как бы и моей компании войти в число 500 избранниц Фортуны.

— А у вас завтра утром будет время? — спросил Джек.

Том даже не ожидал такой удачи.

— Я сделаю себе время! — воскликнул он.

Возвращаясь домой, Том и Лесли всю дорогу обсуждали речь Джека Каннингема. И чем больше они говорили, тем больше надежд Лесли возлагала на предстоящую встречу Тома с Джеком.

Глава III

ПРОЦЕСС ЦУ

Том Йоменс приехал к офису Джека Каннингема без нескольких минут десять и сразу направился в кабинет. Хозяина он застал играющим, как ему показалось, с какой-то белой пластмассовой коробочкой. Увидев Тома, Джек встал и пошел ему навстречу.

— Приветствую, — сказал он, протянув руку, и жестом пригласил Тома сесть. — Давайте сразу приступим к делу. Для начала я хочу задать вам несколько вопросов. Я обнаружил, что, имея дело с руководителями организаций вроде вас, полезно сразу определить «побуждающие факторы», как я их называю. Расскажите, что же такое произошло, вызвавшее у вас желание изучить процесс ценностного управления.

Том нашел в Джеке внимательного слушателя. Почти в самом начале своего рассказа он поделился своей реакцией на «три акта жизни».

— Я ощущаю, что уже дошел до пределов акта первого — достижения целей. Недавние события, однако, указали мне на не меньшую важность других двух стадий — укрепления связей и интеграции.

Том поделился, что открылось ему в отношениях к нему окружающих дома и на работе и что подтолкнуло его пристальнее присмотреться к своим взаимоотношениям с членами семьи и сотрудниками. Он даже рассказал историю своего болезненного разрыва с бывшим деловым партнером.

— Теперь я понимаю, — сказал он, — что мой конфликт с Барри был на самом деле вопросом ценностей.

— Вы правы, — согласился Джек. — Ваши ценности генерировались стремлением к достижению большего. Барри же больше волновали отношения с людьми. Руководители предприятий, мы именуем их избранниками Фортуны, поняли, что влечение к успеху не должно затмевать вашей ответственности перед людьми.

Том призадумался, а Джек добавил:

— Из того, как вы опечалены разрывом с Барри, я делаю вывод, что ваши стили были вполне совместимы, но вот ценности — нет. Ценностное управление означает необходимость принимать трудные решения, предпочитая праведные действия поступкам менее этичным, хотя и сулящим быстрее отдачу.

Том выпрямился.

— Полагаю, это как раз и подводит меня к тому, за чем я к вам пришел. Как я могу сделать жизнь моей компании и свою собственную более полноценной? Какие шаги я должен предпринять, чтобы организовать свою работу вокруг коренных ценностей и запустить процесс ценностного управления?

Прежде чем ответить, Джек некоторое время молча смотрел на Тома.

— Прежде всего, я должен отметить, что вы правильно сформулировали задачи. Вы сказали о необходимости перемен в вашей жизни и жизни вашей организации. В этой связи очень важно помнить правило «Начни с себя». Вы должны применить этот процесс к самому себе, а не только к своей организации.

— Вы хотите сказать, что я мог бы применить процесс ценностного управления к самому себе? — переспросил Том.

Джек кивнул.

— Это не так уж трудно. Для этого нужны только две вещи: первое — готовность поверить в согласованный набор ценностей и второе — постоянное усердие в практическом воплощении этих ценностей.

— Усердие?

— Усердие. Твердая готовность к большой и трудной работе, особенно на первых порах. Вы должны быть готовы выделить на этот процесс время.

— Сколько времени вы имеете в виду? — спросил Том.

— Чтобы этот процесс перемен возымел действие и принес желаемую отдачу, потребуется два-три года.

— Да, ценностное управление — явно не быстроедействующее лекарство, — заметил Том.

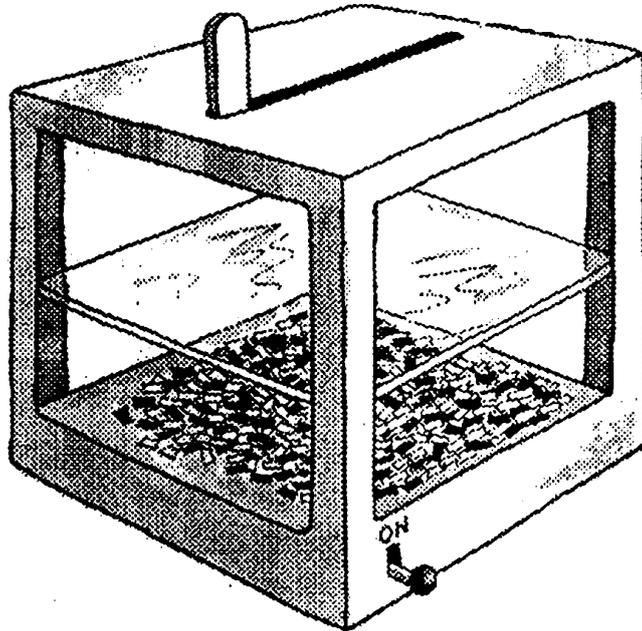
— Верно, — ответил Джек. — И столько же времени нужно, чтобы обеспечить устойчивые изменения в поведении людей. Это важно помнить, поскольку без людей никакая деятельность невозможна. — Он повернулся и указал на висевшую на стене табличку. Том прочитал:

*Процесс ценностного
управления приводится
в действие не организациями,
а людьми!*

— Действенность ценностного управления, — пояснил Джек, — в том, что ценности определяются *людьми*.

Джек взял в руки ту самую коробочку, с которой играл, как показалось вошедшему в кабинет Тому. Положив ее перед собеседником, Джек сказал:

— Посмотрите-ка на это.



— Интересно смотрится. Что это? — спросил Том.

— Это модель, которую я использую для демонстрации ЦУ клиентам и интересующимся партнерам, — ответил Джек. — Я называю это «моделью настройки».

Том взял гладкий пластиковый кубик в руки и стал внимательно его рассматривать. Он был размером около пяти дюймов и имел прозрачные окошки по бокам. Заметив в углу маленький выключатель, Том решил, что эта штукавина работает на батарейках. Поднеся кубик поближе к глазам, Том попытался разглядеть, что там внутри.

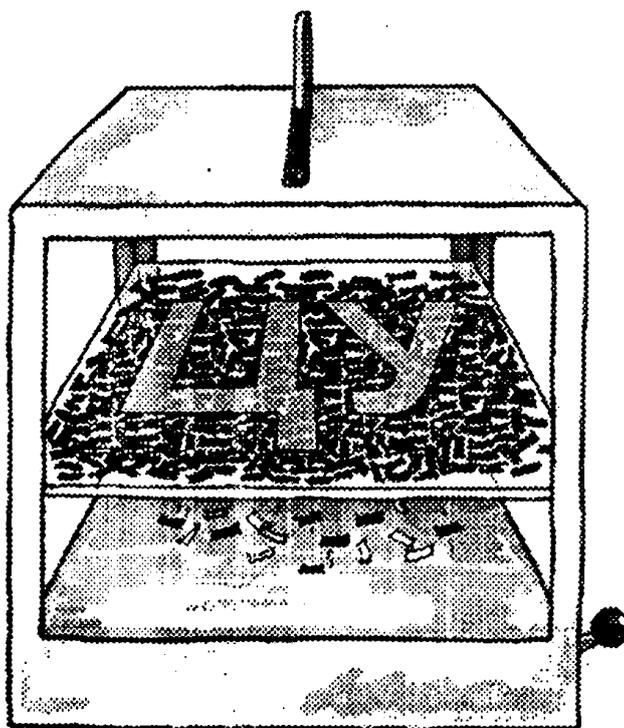
Внутри куб был разделен пополам прозрачной горизонтальной перегородкой. Дно нижней секции устлало крошечные прямоугольные пластинки красного и синего цветов.

Когда Том встряхнул кубик, пластинки пришли в движение, а затем беспорядочно осели на дно. На верхней грани куба имелась прорезь, в которой ходил рычаг.

Заинтересованный, Том глянул на Джека. Тот улыбнулся и кивнул, словно говоря: «Приступайте».

Том поставил кубик на стол и включил его. Затем одной рукой удерживая кубик за основание, другой рукой он стал передвигать рычаг на крышке. При этом началось нечто такое, отчего глаза у Тома едва не выпрыгнули из орбит.

Эффект был электризующий в самом прямом смысле слова. По мере движения рычага цветные пластинки подпрыгивали вверх и притягивались к стеклянной перегородке, образуя определенный узор. Там явственно проступили буквы:



— Ого! Как это получилось? — спросил Том.

— А как вы думаете? — рассмеялся Джек, довольный произведенным эффектом.

— Кажется, догадываюсь — по крайней мере, частично, — ответил Том. Чтобы проверить свою идею, он выключил игрушку, и все цветные пластинки немедленно свалились на дно беспорядочной кучей конфетти. После этого Том посмотрел на Джека и сказал:

— Я кое-что помню из школьного курса физики, чтобы догадаться, о чем идет речь. Электромагнетизм, верно?

Джек одобрительно кивнул, а Том продолжал:

— Батарейки, спрятанные в основании, посылают электрический ток к магниту, закрепленному под рычагом. Эти цветные пластинки сделаны из железа или другого магнитного металла. Когда магнит проходит над ними, они поднимаются, натываются на стеклянную перегородку и... — тут Том запнулся в недоумении. — Но каким образом все-таки образуется этот знак «ЦУ»?

— Ага! — воскликнул Джек, радостно хлопнув в ладоши. — А это важный вопрос!

Том был уверен, что Джек не собирается так сразу раскрывать свой секрет. Он откинулся в кресле и, вздохнув, посмотрел на Джека.

— Ладно, Джек, — сказал он, вытаскивая из кармана блокнот и ручку. — Я вас внимательно слушаю. Полагаю, эта головоломка как-то связана с темой ценностного управления. Правильно?

Джек усмехнулся.

— И как, по-вашему, эта игрушка может продемонстрировать процессы, которые необходимо

осуществить организации, стремящейся в число 500 избранниц Фортуны?

Том подался вперед так, что его лицо оказалось на одном уровне с коробочкой. Он еще минуту поиграл с головоломкой, включив ее и подвигав рычажок, чтобы еще раз посмотреть, как кусочки окрашенного металла притягиваются магнитом.

— Может, намекнете? — сдался он наконец.

Джек протянул руку и выключил игрушку. Цветные пластинки тут же осыпались на дно.

— Видите все эти красные и синие пластинки, расположившиеся как попало? И сколько бы времени вам понадобилось, чтобы сложить из них узор «ЦУ» вручную, не используя электромагнит?

Том ненадолго задумался.

— Г-м-м-м. Используя увеличительное стекло и пинцет, я часов за пять, возможно, и приклеил бы их к стеклянной перегородке в нужном порядке.

— Едва ли это занятие можно было бы назвать забавой, не так ли?

— Пожалуй. Это была бы утомительная, кропотливая, скучная работа. Но даже если бы мне удалось приклеить все эти пластинки на место, это не имело бы смысла, потому что утратилась бы динамика этой игрушки.

Джек кивнул.

— А теперь давайте уподобим управление этими металлическими частичками управлению людьми, — сказал он. — Представьте, что вы хотите, чтобы все люди в вашей компании двигались стройными рядами в одном направлении —

к целям вашей организации. Вы знаете, как трудно этого достичь, учитывая многообразие потребностей, ценностей и ожиданий у разных сотрудников, верно?

Подумав о своей команде из «РимКо», Том кивнул.

— Это не только трудно и незабавно, но и попросту невозможно. Я знаю многих менеджеров, которые сгорели на такой работе, а их организации не продвинулись в этом направлении ни на дюйм, — Том замолчал, продолжая смотреть на кубик, стоявший на столе, а потом вдруг резко выпрямился и обратил взор на Джека. — Минуточку, — произнес он. — Кажется, я понял.

Джек лишь продолжал загадочно улыбаться.

— ЦУ ... Ценностное управление — верно? — спросил Том.

Джек Каннингем снова улыбнулся.

— Именно ценности упорядочивают людей, побуждают их действовать сообща во имя общих целей, — воскликнул Том.

С этими словами он наклонился к пластмассовому кубику и повернул переключатель в положение «включено».

— Этот символ означает, что ЦУ действует подобно магниту, привлекая людей, как ничто другое. Только общие ценности могут объединить различные группы людей, чтобы они выстроились в должном порядке, словно эти металлические частички.

— Отличная идея, — заметил Джек.

— Но как перейти к ценностному управлению? — хотелось знать Тому. — Есть какие-то конкретные шаги?

— Я уже не надеялся, что вы спросите, — сказал Джек и потянулся к небольшой памятке в рамке, стоявшей на столе. Он развернул ее к Тому, и Том прочитал:

Процесс ЦУ

- Стадия 1: *Определение* миссии (предназначения) и ценностей
- Стадия 2: *Внедрение* миссии и ценностей
- Стадия 3: *Настройка* повседневной деятельности в соответствии с миссией и ценностями

Том собирался уже переписать эти стадии себе в блокнот, когда Джек вручил памятку Тому.

— Это мне? — удивился Том. Джек кивнул.

Том спросил:

— А где я мог бы подробнее узнать об этом процессе ЦУ? Есть ли организации, в которых это уже внедрено, о которых можно почитать и которые можно посетить?

— Мне нравятся люди, предвосхищающие то, что я собираюсь им рассказать, — произнес Джек и протянул Тому две карточки. На каждой были напечатаны фамилия, адрес и телефон представителя весьма уважаемой компании.

— Я предлагаю вам посетить эти две компании незамедлительно. Начните с «Дистрибьюторов Телеком». Арлин Уэйлен, тамошний финансовый директор, поможет вам воочию познако-

миться с первыми двумя стадиями процесса. Я позволил себе позвонить Арлин и договориться о вашей с ней встрече. Она сказала, что готова принять вас сегодня в 11.30, если вы не возражаете.

Том с энтузиазмом кивнул.

— Сделав второй визит, — произнес Джек, провожая Тома к дверям своего кабинета, — вы кое-что узнаете о третьей стадии. Алекса Монтегю из производственной компании «Мередит» будет ждать вас завтра в 9.30 утра.

Том был потрясен.

— Спасибо, — сказал он, тряся руку Джека. — Вы мне дали много пищи для размышления.

— Всегда рад, — ответил Джек Каннингем и, взяв с полки у дверей некий завернутый в бумагу предмет, отдал его Тому. По форме и размерам предмета Том догадался, что это еще один кубик-головоломка.

— Не забывайте про это, — улыбнулся Джек. — Этот кубик порой служит отличным источником вдохновения.

* * *

Отправляясь в «Телеком», Том Йоменс не мог поверить, как ровно и гладко протекало его расследование вопроса о ЦУ. Том чувствовал, что Фортуна явно ему благоприятствует.

Думая о том, что произошло с ним за последние двадцать четыре часа, Том вдруг вспомнил про карточку, которую Лесли дала ему несколькими неделями ранее. Тогда он мельком взглянул на нее и сунул в бумажник. Теперь, остановившись на светофоре, Том достал бумажник и извлек оттуда карточку. Он прочитал написанное, его охватило неопишное чувство.

*В тот момент,
когда человек принимает
твердое решение,
Провидение тоже
начинает действовать.*

Глава IV

ПОИСКИ НАЧИНАЮТСЯ

Ровно в половине двенадцатого Том сидел в приемной финансового директора «Дистрибьютеры Телеком» — крупной и широко известной компании, поставляющей коммуникационное оборудование и осуществляющей обслуживание потребителей.

Из кабинета вышла высокая женщина и, подойдя к Тому, протянула руку для приветствия.

— Здравствуйте, Том! Я Арлин Уэйлен. Заходите.

Когда они расположились в ее кабинете, Арлин сказала:

— Значит, вы беседовали с Джеком Каннингемом? Держу пари, у вас в машине лежит «модель настройки».

Том с усмешкой кивнул. Он был рад возможности перейти к «трудной» стороне дела.

— Арлин, вы как специалист по работе с большими цифрами наверняка сможете сказать мне — ценностное управление действительно работает в мире бизнеса?

Арлин Уэйлен улыбнулась.

— Должна признаться, что, когда наш генеральный директор познакомил нас с этой идеей, я сочла ее очередной скоротечной модой. Но я рада сообщить, что ЦУ действительно перевернуло и мою собственную профессиональную жизнь, и жизнь всей нашей организации.

— Что вы имеете в виду?

— Суть ЦУ в выявлении расхождений между тем, во что вы на словах верите, и вашими действительными поступками. Например, многие компании любят говорить о хорошем сервисе, но не делают того, о чем говорят. Некоторые менеджеры твердят о своей открытости, но попробуйте-ка реально подступиться к ним!

Три года назад, когда мы только начинали в сотрудничестве с Джеком внедрять у себя ЦУ, нам пришлось пройти процедуру артикуляции наших ценностей. Джек спросил у нас: «Приверженностью к каким ценностям вы хотите быть известны? Какие чувства по отношению к вашей компании вы хотели бы пробудить у покупателей и работников?» Мы определили для себя три главные ценности, вокруг которых у нас строится весь процесс ЦУ, — Арлин указала на табличку на стене.

1. *Работайте* ЭТИЧНО
2. *Работайте* ОТВЕТСТВЕННО
3. *Работайте* ПРИБЫЛЬНО

— Вы, вероятно, думаете, — продолжала она, — что любой человек в моей должности расставил бы эти ценности в противоположном порядке, верно?

— Верно.

— Процесс ЦУ научил всех нас тому, что именно такая расстановка приоритетов критически важна. Но все равно давайте сначала обратимся к прибыльности — это позволит лучше проанализировать конечные итоги. Процесс ЦУ у нас поначалу продвигался медленно, потому что людям всегда нужно время, чтобы настроить свою работу вокруг ценностей. Но к концу второго года начали появляться результаты. Объем сбыта возрос на 15 процентов, а прибыли на 10 процентов превысили оценки, которые мы использовали при составлении бюджета. И эти тенденции сохранились. Мы начали привлекать большее число клиентов и сумели сохранить тех, кто собирался отказаться от наших услуг. Та же картина наблюдалась в кадрах. Текучесть кадров устойчиво сокращалась по мере нашего продвижения вперед по пути ценностного управления.

— Впечатляет! — воскликнул Том. — Похоже на то, что «путь ЦУ», как вы это называете, оказался прибыльным во всех отношениях.

— Да, и в денежном выражении, и в психологическом смысле. Но не думайте, что это прошло совершенно гладко, без затруднений, — предостерегла Арлин.

— Вы хотите сказать, что это свершилось не по мановению волшебной палочки?

— Именно, — подтвердила Арлин. — «Телеком», как вы, вероятно, знаете, — компания известная и в финансовом отношении уже много лет довольно крепкая. Но в последние годы мы оказались в положении тех компаний, которые, поживая на лаврах, оказались застигнуты врасплох происходящими в мире бизнеса переменами. Стабильность — дело хорошее, но стабильной должна быть и финансовая отдача. Дивиденды, выплачиваемые акционерам, все время понемногу росли, но звонком, пробудившим нас, стало осознание того факта, что наши финансовые показатели значительно ниже средних по отрасли.

— Г-м-м. А какова была причина этого?

— Мы, как и многие другие компании, переживающие трудности в нынешние времена перемен, не сразу разобрались, в чем причина. А дело было в том, чему мы издавна уделяли слишком мало внимания, — во взаимоотношениях. Например, мы считали, что наши потребители довольны нами — пока их не перехватила небольшая конкурирующая фирма с новаторскими идеями.

Такая же ситуация сложилась с рабочей силой. Мы начали терять лучших людей. Даже и подумать страшно, что случилось, если бы мы своевременно не внедрили ЦУ.

— Мне что-то непонятно, — произнес Том. — Как может такой вроде бы «мягкий» процесс ценностного управления вызвать столь разительные перемены в наши трудные времена, когда главное — конечные итоги работы?

— В нашем бизнесе успех определяется качеством сервиса, — ответила Арлин. — Да, верно. Если у нас нет высококачественного продукта, мы едва ли выживем на рынке. И правильная ценовая политика сохраняет свою важность. Но качество производства и конкурентоспособные цены на сегодняшний день — это нечто подразумеваемое по умолчанию. Они всего лишь дают доступ на «игровое поле».

— Преимущество мы можем завоевать именно в сервисе, а сервис — это люди, наши взаимоотношения с ними. Потребители и служащие составляют две важнейшие группы таких людей. Если мы не будем выполнять наши обязательства перед потребителями и работниками, это может очень быстро довести нас до банкротства. Такое случилось уже со многими нашими конкурентами.

— Ладно, — сказал Том. — Это касается букв «К» и «Р» в аббревиатуре «КРСД».

— Точно. А что касается «С» — «собственников» — они вполне довольны тем фактом, что мы вышли в число пяти наиболее ценимых инвесторами компаний в нашей отрасли.

А наши отношения с «Д» — «другими заинтересованными сторонами» — вообще предмет нашей гордости. У многих из нас дети учатся в местных школах. И в то самое время, когда мы начали процесс переоценки ценностей в своей

компании, мы обнаружили, что у родителей и общественности много вопросов, касающихся «воспитания характера».

Наша компания ответила тем, что начала финансировать школьную программу, названную «Этическое руководство: сегодня и завтра». Это не только улучшило отношение общественности к нашей компании. Мы теперь каждый год берем на работу шестерых выпускников, наиболее успешно прошедших эту программу. Должна также сказать, что ЦУ помогло нам улучшить отношения с поставщиками.

Благодаря организации жизни и работы вокруг ценностей, нам удалось снизить юридические издержки, платежи по страхованию безработицы, компенсацию увольняемым работникам и т. п. Такого рода улучшения произошли даже в тех направлениях, где до недавних пор наблюдался значительный спад. А это очень важно для меня как финансового руководителя.

Том заметил, что на столе у Арлин стояла такая же памятка «ЦУ», как та, что подарил ему Джек. Указав на нее, он сказал:

— Джек утверждал, что, побывав здесь, я смогу разобраться, в чем заключаются первые две стадии процесса ЦУ — выяснение и сообщение другим миссии и ценности организации.

Арлин кивнула.

— Для этого вам стоит встретиться с нашим генеральным директором Эдом Истлендом. Эд хотел, чтобы я познакомила вас с итоговыми результатами нашей деятельности и разожгла в вас желание узнать, как этого добиться. Пойдемте к нему в кабинет.

По дороге Том поблагодарил Арлин за то, что она прояснила для него вопрос о конечных результатах деятельности.

— Теперь я вижу все это в новом свете, — сказал он. — Я помню, как Джек Каннингем говорил об этом, используя термины тенниса. Он спросил, каких результатов, по нашему мнению, добились бы теннисисты, если бы вместо того, чтобы смотреть все время на мяч, не сводили бы глаз со счета на табло. Мне кажется, это хорошее сравнение.

Для Арлин такая аналогия не была новинку.

— У спортсменов есть понятие «быть в зоне», — сказала она. — Чем больше они стараются победить, тем меньше шансов у них попасть в эту самую «зону». «Быть в зоне» означает, что все внимание человека приковано к тому, что он делает, а не к тому, чего он достигает своими действиями. А результаты, благодаря этому сосредоточению энергии, возникают сами собой. Очень многие компании не сводят глаз с табло — с итоговых цифр. Но это не позволяет им видеть мяч — отношения с людьми. Они выходят из зоны и навлекают на себя несчастья — в долгосрочной перспективе.

За последние три года я обрела все большую веру в наши ценности и стала по-настоящему предана им — в порядке их приоритета: сначала *этичность*, потом *ответственность*, затем *прибыльность*. Когда мы сосредоточиваем все внимание на том, чтобы наша деятельность гармонировала с нашими ценностями, результаты сами позаботятся о себе!

Глава V

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕННОСТЕЙ: ПЕРВАЯ СТАДИЯ ПРОЦЕССА ЦУ

Через несколько минут Арлин представила Тома генеральному директору «Телекома» Эду Истленду — крупному добросердечному мужчине, в компании с которым Том сразу почувствовал себя легко и свободно. Арлин, извинившись, оставила их наедине.

Том пересказал Эду свою историю и добавил:
— Мой первый вопрос к вам — как мне приступить к определению миссии и ценностей своей компании?

Эд перешел сразу к делу.

— Прежде всего, вам следует получить «добро» на начало процесса со стороны владельцев компании или совета директоров. Затем вам нужно решить, на какие ключевые ценности вы должны ориентировать стратегию и тактику ведения дел и каков порядок их важности. Вам необходимо также определить миссию вашей компании. Если ваша компания уже выработала ранее формулу предназначения, вы должны выяснить, отражает ли она ценности, которые вы определили для себя. Если нет, то вам следует пересмотреть формулу и привести ее в соответствие с этими ценностями.

— Все это кажется не таким уж трудным делом, — заметил Том, записывая за Эдом.

— Может, и не трудное, но требует времени. Вам нужно дать этим ценностям профильтроваться. Иногда кажется, что вот они — перед вами, и вдруг кто-то со стороны открывает вам глаза, и вы с удивлением понимаете, что эти ценности вовсе не ценны для вас. Полезно бывает составить первый список, дать ему «отстояться» и через какое-то время проанализировать его снова. Кроме того, ваш список должен состоять именно из тех ценностей, которыми вы действительно хотите прославиться и на основе которых хотите работать, — продолжал Эд, — эти ценности должны быть кристально ясными для всех. Чем более они просты, прямолинейны и легки для понимания, тем лучше. Формулировки миссии и ценностей вашей компании должны также соответствовать вашему видению будущего. Их нужно рассматривать как способ зарядить компанию

жизненной энергией и обеспечить ее благополучие в будущем.

— Список ценностей вашей компании определенно выдержал экзамен, — сказал Том. — Что дальше?

— Когда вы будете вполне удовлетворены своей версией списка, вовлекайте в процесс высший управленческий аппарат компании.

— Что значит «вовлекайте»? — спросил Том с некоторым беспокойством в голосе.

Эд помолчал, внимательно глядя на собеседника.

— Том, — произнес он с ударением, — вы должны понять, что процесс определения ценностей осуществляется не *для* людей, а *вместе* с ними. Это процесс сотрудничества. Будучи генеральным директором, вы подобны писателю — сочиняете черновой вариант, но потом его дорабатывают редакторы. Члены высшего руководства компании и есть ваши первые редакторы.

Поскольку вы хотите дать им возможность выразить свое мнение со всей откровенностью, я бы посоветовал вам воздержаться от присутствия на их первом заседании. А еще лучше пригласить консультанта со стороны — вроде Джека Каннинггема, — чтобы он помог директорам составить свой список рекомендаций. Таким образом, вы сможете избежать потенциального напряжения, которое могло бы возникнуть в вашем присутствии. Вы же не хотите, чтобы члены управленческого корпуса чувствовали себя обязанными соглашаться с вашей точкой зрения только потому, что вы босс? Вы ведь хотите, чтобы они думали и выражали свои мысли свободно.

— Г-м-м, — задумался Том. — Да, я вижу, что есть смысл прибегнуть к помощи незаинтересованных посторонних. Я недавно узнал, что люди повинуются мне не за совесть, а за страх, так что я допускаю, что высшие менеджеры могут бояться откровенно высказываться в моем присутствии. Только, честно говоря, я сам опасаясь, что если не буду присутствовать на первом заседании по выявлению ценностей, то не организуют ли они какой-нибудь заговор против меня?

— Это понятно, — ответил Эд. — Здесь самое главное в процессе выработки ценностей свести к минимуму давление сверху вниз. После того как высшие менеджеры поделятся своими взглядами, вы затем организуете совместную встречу и сравните их мнение со своим.

— А что будет, — спросил Том, беспокойно ерзая на стуле, — если их взгляды разойдутся с моими?

Эд кивнул:

— Это не трагедия, но важная информация к размышлению. Главное, что нужно понимать, что дело не в вас и в ком-то еще. Дело в том, что лучше для вашей компании.

Эд помолчал немного, а затем изложил эту идею несколько иначе:

— Мы, приверженцы ценностного управления, любим говорить, что *истинным «боссом» компании являются принятые ею ценности*. Это главный авторитет, которому все мы должны служить.

Том подумал немного, а потом что-то записал в своем блокноте. Потом он подался вперед и показал написанное Эду.

В компании, которая управляется в соответствии с ценностями, есть только один босс — ценности компании.

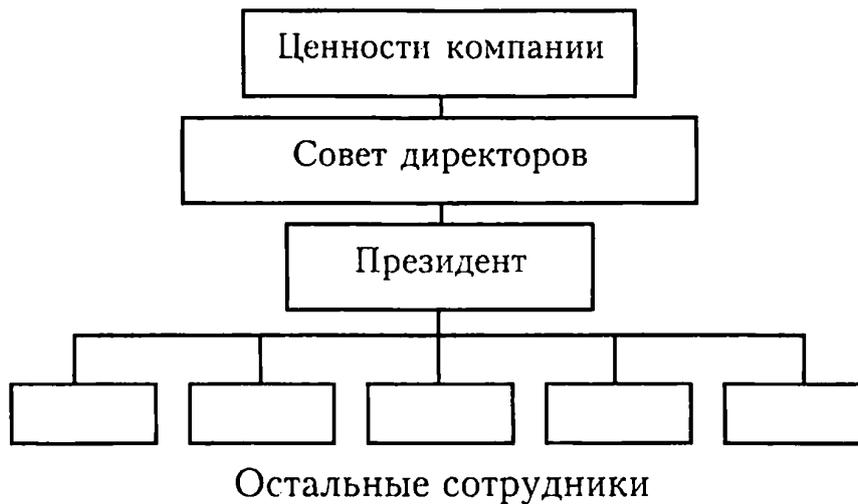
— Это очень интересная идея, — задумчиво произнес Том.

— Рад, что вы так думаете, — улыбнулся Эд. — Когда люди сплачивают свою энергию ради служения чему-то великому, проявляется все лучшее, что в них есть. И ценности, когда людям дается возможность «выбирать» их, могут быть этим «великим», стать главным «хозяином». Общие ценности служат основой для принятия решений. Ответы на любые вопросы — с каким поставщиком лучше работать, как уладить конфликт между различными точками зрения на рабочей встрече, стоит ли выставлять акции компании на открытую продажу — сверяются с точкой зрения этого нового «босса». Вот посмотрите, — Эд указал на схему, висевшую на стене, — как должна в идеале выглядеть организационная структура компании.

— Как только вы согласуете с высшим менеджментом миссию и расставленный в порядке важности набор ценностей вашей компании, — продолжал Эд, — приходит пора узнать, что об этом думают остальные работники. Мы с Джеком Каннингемом провели ряд фокусных групп

с репрезентативной выборкой служащих всех уровней и направлений деятельности нашей организации. На этих собраниях Джек выяснил мнение «простых солдат» в отношении чернового варианта нашей формулы предназначения и ценностей: верят ли они, что эта миссия и эти ценности служат интересам компании и их собственным интересам.

— Таким образом вы старались выяснить, готовы ли ваши люди «подписаться» под этим проектом и поддержать предложенную миссию и ценности как свои собственные? — уточнил Том.



— Именно. Важно убедиться, что сотрудники действительно понимают, в чем смысл провозглашаемых ценностей. Однако если в отношении каких-то ценностей возникают проблемы, мы собираем фокусные группы и просим участников высказывать свои предложения по их совершенствованию. Если сотрудники предлагают важные дополнительные ценности, они

тоже принимаются в расчет. Нас также интересует, какой приоритет отдается тем или иным ценностям.

— Г-м-м, — промычал Том. — Вы вот говорите, что привлекать к этой работе нужно практически всех, но я так действовать не привык. Честно говоря, я опасаясь, что они попросту все испортят.

Эд кивнул.

— Знакомое опасение. Я сам прежде решал подобные вопросы директивным образом. Но как я ни старался натягивать вожжи, моральный дух и конкурентоспособность продолжали падать. У вас, вероятно, такой же опыт?

Том поник головой.

— Точно такой же, — пробормотал он. — И что же дальше?

— А дальше, — продолжал Эд, — вы должны определить, испытывают ли ваши служащие искренний энтузиазм относительно миссии и ценностей компании. Пока эти ценности не проникнут в их реальную профессиональную жизнь, они бессмысленны. Ваши подчиненные должны ответить примерно на такие вопросы:

- Воспринимают ли они предложенные миссию и ценности как руководящие принципы, с которыми они, с гордостью за свою компанию, идентифицируют и себя?
- Составляют ли предложенные миссия и ценности основу для повседневного взаимодействия и принятия решений в масштабе всей компании?

- Обеспечивают ли миссия и ценности новый свод правил для распределения ресурсов и решения производственных и межличностных проблем?

— И как много фокусных групп нужно создать? — спросил Том.

— Это зависит от количества работников и от того, хотите ли вы привлечь всех служащих или какую-то достаточно репрезентативную выборку из них. Основное правило — включать в группы как людей, поддерживающих нововведения, так и тех, кто потенциально может противодействовать им. Собрав и проанализировав их мнения, вы соответственным образом отлаживаете и оттачиваете свои миссию и ценности. Если служащие высказываются за существенные изменения, например за иную расстановку приоритетов, очень важно, чтобы их мнение нашло отражение в окончательной формулировке миссии и ценностей.

Том чувствовал себя все более неуютно. Он не был готов делиться своей руководящей ролью, как на то намекал ему Эд. Пытаясь говорить спокойно, он спросил:

— Нужно ли привлекать кого-то еще?

— Да! Внося поправки, учитывающие мнения работников, вы должны «сверить часы» с клиентами и другими заинтересованными сторонами, такими как общественность, лидеры бизнеса, основные ваши поставщики. Это можно сделать с помощью телефонных опросов или фокусных групп, задавая вопросы типа: «Как эта миссия и эти ценности повлияют на продолжение вашего сотрудничества с нами?» или «Эти

принципы могут реально повлиять на ваш выбор, с кем иметь дело?».

— И потребители с готовностью участвуют в ваших опросах?

— Конечно, — ответил Эд.

— И, получив все эти сведения, что с ними дальше делать? — спросил Том.

— Вы должны синтезировать их. После этого вы готовы представить окончательный вариант совету. Получить одобрение совета, особенно его исполнительного комитета, для меня было очень важно, потому что я нуждался в их поддержке в противостоянии с акционерами-спекулянтами, которых менее всего заботило, управляется наша компания на основе ценностей или как-то еще. Их интересовал только ежедневный рост наших акций. Стоимость наших акций за последние годы определенно выросла, но ЦУ для нас — долговременная стратегия, а не способ произвести впечатление на Уолл-стрит, рискуя при этом будущим компании.

Пока Эд разъяснял процесс определения ценностей, Том неустанно конспектировал его рассказ в блокноте.

— Давайте проверим, правильно ли я все понял, — сказал он и прочитал свои записи Эду:

Процесс определения ценностей

1. Получить «добро» владельцев компании на начало процесса ЦУ.
2. Генеральный директор вносит свои предложения, касающиеся ценностей.
3. Управленческий персонал выдвигает свои рекомендации без участия генерального директора.
4. Генеральный директор и высшие менеджеры делятся своими взглядами и сравнивают их.
5. Свой вклад вносят фокусные группы служащих.
6. Свериться с мнением потребителей и других важных заинтересованных сторон.
7. Синтезировать все мнения и представить рекомендуемый вариант миссии и ценностей совету директоров (или хозяевам) для окончательного одобрения.

— Вы быстро схватываете, — одобрительно произнес Эд.

Том, однако, выглядел озабоченным.

— Занимая такой же высокий пост, как и вы, — сказал он, — я продолжаю думать о своей собственной роли в этом процессе. Создается впечатление, что ценностное управление является важной частью вашей работы.

Эд улыбнулся.

— Том, ценностное управление и *есть* моя работа. ЦУ — это не программа, не что-то до-

полнительное. Ценностное управление — это образ жизни нашей компании. Это все, что мы делаем. И вы правы — в вашей компании это не произойдет, пока вы сами не поймете важность ЦУ и не отдадитесь ему всем сердцем. Успех в этом процессе определяется тем, насколько дела генерального директора и других менеджеров соответствуют их словам, особенно на начальной стадии этого пути. Вы, как руководитель, с самого начала должны сосредоточить всю энергию и ресурсы компании в своих руках, пока среди остальных сотрудников нет единства. По мере реализации этого процесса вы будете становиться не столько начальником, сколько соучастником, даже своего рода болельщиком. Все участники процесса должны знать, что вы на 100 процентов преданы тем благам, которые принесут им новый образ жизни компании.

— Разумно, — задумчиво произнес Том, продолжая конспектировать. По его тону было заметно, что он все еще сомневается.

— Вы еще не вполне убеждены, так? — спросил Эд. — Вам Джек объяснил свое главное правило?

— Какое правило? — поинтересовался Том.

— «Начни с себя».

— А, ну да. То есть *ты* сам должен измениться, прежде чем сможешь изменить компанию. Да, я вижу, мне есть что менять в себе.

В душе у Тома шла ожесточенная борьба. Когда он двумя днями ранее слушал выступление Джека, его охватил энтузиазм. Энтузиазм этот укрепился, когда Том навел Джека в его офисе, — ценностное управление показалось ему тем

решением, которое может вывести «РимКо» из болота. Однако теперь он переживал крушение иллюзий. Все это оказалось не так просто, как он рассчитывал, — проблема не решалась одним махом. Удар пришелся в стену. ЦУ означало для него нелicenseприятное столкновение с самим собой.

— Огромное вам спасибо, Эд, — поблагодарил Том. — Мне кажется, я вполне усвоил, в чем состоит первая стадия процесса — *определение* миссии и ценностей компании. Теперь я хотел бы познакомиться со второй стадией — *внедрением* миссии и ценностей.

Глава VI

ВНЕДРЕНИЕ: ВТОРАЯ СТАДИЯ ПРОЦЕССА ЦУ

— Если вы готовы познакомиться со второй стадией ценностного управления, стадией *внедрения*, — сказал Эд, снимая телефонную трубку, — вам следует поговорить с Марией Гонсалес, директором по работе с кадрами. Она в нашей компании является координатором второго этапа.

Через несколько минут в кабинет вошла Мария Гонсалес. Ее пронизательный взгляд и энергичные движения дали Тому понять, что она готова сразу перейти к делу.

— Так вы хотите знать, как донести до всех служащих ваши миссию и ценности, чтобы они

были поняты и приняты всеми? — спросила Мария, ведя Тома в свой кабинет. Том согласно кивнул.

— Ваша компания ведет операции главным образом в четырех штатах и насчитывает примерно тысячу двести служащих, поэтому я бы посоветовала начать процесс приобщения с общих собраний в каждом отделении.

Тома впечатлила осведомленность Марии о положении дел в его компании. Они налили себе кофе и сели за стол.

— И как у вас проводились эти собрания? — спросил он.

— На свои собрания мы пригласили Джека Каннингема, который выступил в роли сопредседателя наряду с Эдом. Прежде всего, Джек объяснил собравшимся, что представляет собой ценностное управление. Он завоевал полное внимание аудитории, рассказывая истории про то, как этот процесс мог бы изменить ситуацию в нашей компании, в трудовых коллективах и личной жизни каждого работника.

После этого слово взял Эд, выступление которого продемонстрировало всем его абсолютную и непреклонную решимость довести процесс ценностного управления до логического завершения. А когда он перечислил семь этапов подготовки формулировки миссии и ценностей, стало ясно, что это не только его ценности, но и наши общие. Он зачитал формулу предназначения компании и формулировки всех принятых ценностей. Потом объяснил перспективы «Телекома» на этом пути в число 500 избранных Фортуны и рассказал, что каждый из присут-

ствующих должен делать, чтобы принятые миссия и ценности стали неотъемлемой частью их повседневной деятельности.

Он подчеркнул, что реализация ЦУ принесет всем нам лучшее будущее. А затем произошло одно важное событие. Эд выбрал довольно драматический способ донести идею ценностного управления до сердца каждого. Он объявил, что, проанализировав мнения служащих компании по поводу ее иерархической структуры, начинает кампанию искоренения всего того, что он назвал «символами неравенства». Чтобы вдохнуть жизнь в провозглашенную нами ценность этичности, менеджеры лишаются специальных парковок и туалетов. Все в компании отныне будут именоваться «сотрудниками», вне зависимости от официальной должности.

Подкрепляя слова делом, Эд прикрепил к груди бирку с надписью «Эд Истленд, сотрудник». Его помощники раздали аналогичные бирки с пропечатанным словом «сотрудник» всем присутствующим, предложив им самостоятельно вписать туда свои имена и носить на груди.

Том улыбнулся.

— Он не просто сказал, но и показал.

— Именно, — подтвердила Мария. — Вам совсем не обязательно идти на такой драматический шаг, но для нас он сослужил большую службу. По завершении собрания каждый получил свой экземпляр формулы предназначения и ключевых ценностей, руководство по претворению этих ценностей в повседневную жизнь и экземпляр программы действий компании, направленных на интеграцию провозглашенных

миссии и ценностей в наш бизнес в течение ближайших трех лет.

Мария указала Тому на два обрамленных рамками плаката на стене.

Наша формула предназначения

Мы обеспечиваем потребителей голосовыми и связанными с ними средствами передачи информации, удовлетворяющими сегодняшним и завтрашним потребностям заказчиков, а также всем комплексом сопутствующих услуг.

Работая **ЭТИЧНО, ОТВЕТСТВЕННО** и **ПРИБЫЛЬНО**, наша компания будет обеспечивать наилучшие условия труда для наших сотрудников, отличное обслуживание для наших клиентов, прибавочную стоимость для наших акционеров и дух обоюдной ответственности для общества.

Прочитав это, Том не мог не обратить внимание, с какой тщательностью подобраны формулировки.

— Я замечаю, — сказал он, — что каждая из ваших оперативных ценностей делится на пункты, адресованные каждому из столпов компании — КРСД — клиентам, работникам, собственникам (акционерам) и другим заинтересованным сторонам, в данном случае — общественности.

— Верно, — ответила Мария. — Мы решили, что такой вариант наилучшим образом соответствует нашей ситуации, хотя другие компа-

Наши оперативные ценности

1. ЭТИЧНОСТЬ

- Вести все дела с клиентами и конкурентами справедливо и этично.
- Обеспечивать справедливое и равноправное отношение ко всем работникам.
- Снабжать акционеров полной и точной информацией.
- Взаимодействовать с общественностью в духе провозглашенных нами ценностей.

2. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Выявлять ожидания потребителей и своевременно выполнять все обязательства перед ними.
- Демонстрировать уважение к служащим и их идеям.
- Выполнять все обязательства перед акционерами.
- Побуждать работников участвовать в общественных делах.

3. ПРИБЫЛЬНОСТЬ

- Обеспечивать потребителей высокотехнологичными продуктами отличного качества.
- Поощрять личную инициативу работников и предоставлять им возможности отличиться.
- Обеспечивать достойную прибыль с вложенного капитала для акционеров.
- Всеми мерами помогать общине.

нии могут сформулировать свои ценности несколько иначе — адресуясь сразу ко всем заинтересованным сторонам.

Плакаты и настольные памятки, которые вы видите здесь повсюду, — продолжала Мария, — для того, чтобы каждый сотрудник ни на минуту не забывал о наших миссии и ценностях. Они служат инструментами, корректирующими как отношение работников, так и их поведение. Если миссия и ценности всегда перед глазами, существует больше шансов, что они достигнут того, ради чего сформулированы, — повлияют на нашу повседневную практику.

Такие плакаты мы развесили на всех рабочих местах, а также во всех помещениях, где принимаются важнейшие решения, где собираются люди, где принимают клиентов. Вы увидите, что наши ценности вывешены у входа в здание, в конференц-залах, в зале заседаний совета, в учебных классах, в столовой, в комнатах отдыха. Они напечатаны даже на обороте наших визиток, на обложках годовых отчетов, во всей выпускаемой компанией литературе.

— Нет ли опасности переусердствовать в этом деле? — спросил Том.

— Только если вы на самом деле не собираетесь выполнять взятые обязательства, — ответила Мария. — В нашем случае в составлении этих положений участвовал каждый, поэтому они не просто символ. Эти положения являются источником нашей философской концепции тотального качества — непрерывного совершенствования через решимость действовать в согласии с провозглашенными ценностями.

— Каким образом вы побуждаете людей строго выполнять эти обязательства?

— Это вопрос настройки. Но я вам сейчас кое-что покажу — то, что не только провозглашает нашу верность ценностям, но и заставляет каждого следовать этим ценностям в своей работе изо дня в день.

Мария открыла лежавшую на столе папку и вытащила оттуда лист бумаги.

*Руководство по принятию решений
на основе ценностей*

1. Определить, какие ценности затрагиваются при принятии данного решения.
2. Чьих интересов напрямую касаются предполагаемые действия (например, работников, клиентов, акционеров или общественности). Требуется ли при этом вовлечение других сторон.
3. К каким действиям в данной ситуации вызывают подходящие случаю ценности (например, справедливое и равноправное отношение ко всем служащим, обеспечение обязательств перед акционерами).

— Вот «Руководство по принятию решений на основе ценностей». Свой экземпляр есть у каждого сотрудника — в настольном или карманном варианте, смотря какая у кого работа, офисная или выездная.

— И как это работает практически? — спросил Том. — Можете привести пример?

— Разумеется, — сказала Мария. — Предположим, вы пытаетесь добиться большей эффективности работы в одном из отделов и обнаруживаете, что одному из пожилых служащих недостает навыков работы с компьютером. Пытаться вывести его на надлежащий уровень владения компьютером означало бы большие затраты времени и денег, если даже это вообще было бы возможно. Эту работу следовало бы передать молодому специалисту, знающему компьютер как свои пять пальцев — один такой как раз проходит собеседование о приеме на работу в вашу компанию. Однако у вас нет возможности платить зарплату обоим. Что вам делать?

— Вот именно! — подхватил Том. — Что делать, чтобы это согласовывалось с провозглашенными компанией ценностями?

— Ориентируясь на данное руководство, вы первым делом должны определить, какие именно ценности затрагиваются. Посмотрите на наши оперативные ценности — этичность, ответственность, прибыльность. Какая из них в наибольшей степени подходит к данному случаю?

Том на мгновение задумался.

— Я думаю, что все.

— Почему вы так думаете?

— Этичность тут к месту, потому что я должен решить, как мне обойтись с хорошим работником. А поскольку конкретной проблемой в этой ситуации является эффективность работы отдела, значит, здесь затрагиваются и ответственность перед потребителями, и обязательства по при-

быльности. На это же наводит и второй вопрос из руководства: чьих интересов напрямую касаются предполагаемые действия? В данном случае очевидно, что любые действия затронут интересы и пожилого сотрудника, и вновь нанимаемого, и отдела в целом.

— Отлично, Том. А теперь давайте рассмотрим каждую ценность по пунктам. Какие пункты затрагиваются вашим решением?

Том перечислил: «Обеспечивать справедливое и равноправное отношение ко всем *работникам*» в разделе «Этичность», «Своевременно выполнять все обязательства перед *потребителями*» в разделе «Ответственность», «Обеспечивать достойную прибыль с вложенного капитала для *акционеров*» в разделе «Прибыльность».

Мария кивнула.

— И на чем вы сосредоточитесь в первую очередь?

— На этичности, вероятно, — ответил Том, — потому что это ваша ценность номер один, и действия, требуемые в данной ситуации, должны быть в первую очередь справедливыми. Но решение при этом не должно препятствовать выполнению обязательств перед другими заинтересованными сторонами, если мы, конечно, не хотим рисковать утратой доверия остальных сторон, укрепляя отношения с какой-то одной.

— Вот эти наши рассуждения и есть демонстрация практического использования данного инструмента, — сказала Мария. — И заметьте, что сюда включается вопрос, кого еще вы хотите привлечь к решению проблемы, идет ли речь о справедливой замене служащих или каком-то

инном выходе из создавшейся ситуации. При принятии любого решения — о продаже или покупке филиала, о преодолении конфликта между отделами или о чем-то касающемся акционеров — *ценности должны оставаться главным авторитетом*, чтобы все служащие поверили в то, что именно ценности являются главным источником власти в вашей организации.

Том вздохнул.

— Мария, — сказал он, — буду откровенен. Вы говорите о ценностях как о главном начальнике, о сотрудничестве. И я начинаю понимать, как все это может реально работать. Но я ощущаю себя здесь как будто на другой планете. Там, откуда я прибыл, главным начальником был я. Я принимал все важнейшие решения, поэтому мне так трудно сейчас все это принять и оценить. Но вот что я вам скажу: пример, который мы сейчас разобрали, показал мне, что есть средства — инструменты и процессы, подобные вашему «Руководству», — которые я мог бы применить к самому себе. И что, может быть, пройдя по этому пути дальше, я найду какое-то спасительное решение для себя. Вот я сейчас разговариваю с вами, а у меня в ушах снова и снова звучит одна и та же фраза: «Начни с себя».

— Я рада, что вы это чувствуете, Том, — задумчиво произнесла Мария, — потому что и у нас многие говорили, что без инструментов, подобных «Руководству по принятию решений на основе ценностей», им трудно было бы четко осознать, чего от них ждут и как они должны делать то, чего от них ждут. Мы хотим, чтобы каждый человек в нашей компании гордился тем, за что

мы выступаем, и обязался жить в соответствии с этими принципами.

— Для нас...

Истинный успех не в провозглашении наших ценностей, но в их последовательном претворении в повседневную жизнь.

— Так и хочется взять ваши слова в рамку, — улыбнулся Том.

— Пойдемте-ка со мной, — сказала Мария, поднимаясь. — Я хочу вам показать еще один хороший способ донесения нашего предназначения и наших ценностей.

Том последовал за ней по коридору в холл, где находился главный вход в здание. Вся боковая стена холла была увешана фотографиями улыбающихся сотрудников — индивидуальными или групповыми.

Под каждой обрамленной в рамку фотографией имелась подпись, которая начиналась с одной из ключевых ценностей и рассказывала о том, как данный сотрудник или группа сотрудников систематически демонстрируют приверженность этой ценности в своей работе. Где-то подписи содержали отзывы клиентов, благодарных за оказанные услуги.

— Это наша «Доска почета», — сказала Мария. — Так мы делимся нашими историями успеха и чествуем работников.

— Отличная идея, — сказал Том, рассматривая «Доску почета».

— А теперь давайте заглянем на одно собрание, — сказала Мария. — Я уже заранее получила разрешение зайти в любой момент.

Мария открыла дверь, и они оказались в комнате, где за столом сидели около десяти человек. Несколько из них оглянулись на Марию и Тома и улыбнулись им, но работа не прервалась. На столе Том увидел несколько почетных грамот с золотым и серебряным тиснением, и каждой в заголовок была вынесена одна из трех ключевых ценностей компании.

Тем временем одна из сотрудниц рассказывала остальным о случае, имевшем место несколько дней назад в кафетерии, где она работает заведующей.

— Во вторник Джин обнаружила несколько испорченных помидоров и показала их мне. Я сразу позвонила Рейнолдсу, нашему поставщику. Тот извинился и поклялся, что подобное больше не повторится. Я хочу объявить Джин благодарность за ответственность перед нашими клиентами, людьми, которые посещают кафетерий и рассчитывают на здоровое питание.

Заведующая взяла со стола почетную грамоту и подняла ее повыше, чтобы все видели. Большими буквами там было напечатано: «Просто Лучшему». Под общие аплодисменты она отдала грамоту сияющей Джин.

Когда Мария и Том покинули собрание и направились к кабинету Эда Истленда, она пояснила:

— Так мы начинаем все наши собрания — делимся историями успешного практического применения наших ценностей. Это еще один способ признавать заслуги работников и высоко держать знамя ценностей. Некоторые истории мы публикуем также в нашем ежемесячном бюллетене и в годовом отчете компании.

— Я вижу, вы всерьез относитесь к внедрению ценностей в умы людей, — похвалил Том.

Мария согласилась с его словами.

— Мы не хотим, чтобы кто-либо когда-нибудь сказал: «Что-то все поутихло с этими своими ценностями. Ненадолго же вас хватило! Идея была неплохая, но у начальства, как всегда, семь пятниц на неделе».

Эд выслушал краткий отчет Тома о том, что он узнал о первых двух стадиях процесса — определении и доведении до каждого миссии и ценностей организации. Провожая Тома к двери, он сказал:

— Полагаю, завтра вы отправитесь в «Меридит». Верно? — Том кивнул. — Хорошо. Алекса Монтегю лучше, чем кто-либо еще, сможет провести вас через этот самый трудный этап.

— Самый трудный? — переспросил Том.

— Да, именно на третьей стадии наступает момент истины, когда мы должны спросить себя: «Соответствуют наши дела нашим ценностям или нет?». Вы читали, что написано на дне «модели настройки», которую дал вам Джек?

— Нет, — ответил Том.

— Прочтите, когда будет возможность, — сказал Эд. — Вы поймете, чего стоит стадия настройки при всей ее трудности.

Поблагодарив гостеприимного хозяина, Том покинул здание «Телекома». Направляясь к своей машине, он думал обо всем том, что узнал. Сев за руль, он достал из лежавшего на переднем сиденье пакета пластмассовый кубик и перевернул его. На дне была наклеена бумажка со словами:

Организованные вокруг общих ценностей и объединенные общей миссией обыкновенные люди достигают необыкновенных результатов.

Глава VII

НАСТРОЙКА: ТРЕТЬЯ СТАДИЯ ПРОЦЕССА ЦУ

Моросил холодный дождь, когда Том Йоменс прибыл к головному офису производственной компании «Мередит». Его быстро провели в кабинет Алексы Монтегю — президента и генерального директора компании. Когда Том вошел, Алекса беседовала с молодым мужчиной. Седая, но моложавая президент с улыбкой двинулась навстречу Тому и представилась.

— Кажется, мы не угадали с погодой для вашего визита, — сказала она. Затем, повернувшись, добавила:

— Том, это Карл Гофф. Он играет важную роль в нашем процессе настройки. Он будет координировать ваш сегодняшний визит.

Когда Алекса предложила чашку кофе, Том с радостью согласился. Горячий кофе приободрил его. По дороге в «Мередит» он только и думал о словах Эда Истленда, назвавшего третью стадию очень трудной.

— В «Телекоме» я успел многое узнать за вчерашний день. Теперь, мне кажется, я готов к изучению стадии настройки.

— Настройка является ядром и сутью ценностного управления, — пояснила Алекса. — Определившись с миссией и ценностями компании и доведя их до всех заинтересованных сторон своей организации, вы должны теперь сосредоточиться на повседневной деятельности компании и всех ее работников, чтобы она соответствовала провозглашенным вами намерениям, приоритетам и связанным с этим целям.

— Каковы главные ценности компании «Мередит»? — полюбопытствовал Том.

— Наша первая ценность такая же, как у «Телекома», — *этичность* во всех делах. Далее идет *успех* — укрепление фундамента для нашего выживания и роста. И наконец, третьей ценностью является *превосходство* — стремление к высочайшему качеству. Я знаю, что когда вы видите в какой-нибудь компании список основных ценностей, это зачастую воспринимается просто как слова. В процессе реализации этих ценностей важно, чтобы они стали, если хотите, главным источником власти в компании и чтобы эти слова действительно имели *смысл* для каждого работника.

Том кивнул.

— И как вы настраиваете управленческую деятельность в соответствии с этими ценностями?

— Я думаю, что весь этот процесс объяснит вам Карл. К нему, как одному из наших омбудсменов, постоянно обращаются, когда возникает потребность внедрить план «закрытия брешей», как мы это называем, т. е. когда какой-то работник или какой-то процесс «расстраивается», вступает в противоречие с провозглашенными ценностями. Почему бы вам с Карлом не начать экскурсию прямо сейчас? А на обратном пути опять зайдете ко мне.

Когда мужчины покинули кабинет президента, Том сказал:

— Алекса назвала вас омбудсменом. Насколько я помню, это что-то вроде незаинтересованного посредника?

— Правильно, — сказал Карл. — Это человек, который помогает разрешать конфликтные ситуации, где есть потенциальное нарушение настройки. Роль омбудсмана — обеспечить, чтобы конфликт был разрешен в согласии с ценностями и, желательно, к обоюдному удовольствию заинтересованных сторон.

— Это, похоже, весьма почетная должность, — заметил Том. — Насколько я понимаю, такой человек избирается всеобщим голосованием сотрудников, какую бы ступеньку на иерархической лестнице он ни занимал. — Карл кивнул. — Примите мои поздравления, — добавил Том.

Карл скромно улыбнулся.

— На самом деле, приступая к процессу настройки, Алекса предложила каждому сотруднику выбрать двух омбудсменов: одного из числа менеджеров, а другого — из простых работников. Так вот, я — второй. Я работаю в отделе

регионального сбыта, помогая нашим торговым представителям. Но я всегда говорю, что нахожусь на службе у клиентов. Мои «клиенты» — это наши продавцы, а их клиенты — это наши покупатели. Ценностное управление фактически цементирует идею служения «внутренним» и «внешним» клиентам. И в этом суть моей работы по «заделке брешей».

Том задумался.

— Как я понимаю, то, что вы называете «заделкой брешей», — это метод достижения соответствия между провозглашенными вами миссией и ценностями, а также тем, что реально происходит в компании. Как же вы определяете, что что-то «расстроилось»?

— Это можно сравнить с нарушением развала и схождения колес в автомобиле — вы просто чувствуете, что машина едет не так, как должна.

— Я понимаю, что вы имеете в виду! — воскликнул Том. — Машину уводит в сторону, и ездить совершенно невозможно, пока не починишь.

— То же самое происходит и с проблемами в организации. Это просто чувствуется, — сказал Карл. — Но чтобы ответить на вопрос точнее, у нас есть и надежные средства контроля. Когда мы чувствуем, что что-то не так, обычно используются три основных подхода: опросы фокусных групп среди потребителей, оценка качества менеджмента и опросы служащих на предмет их отношения к политике компании.

Том записал эти три метода в свой блокнот и сказал:

— У вас должна быть хорошо налажена обратная связь.

— Да, — подтвердил Карл. — Для изучения мнения потребителей мы обращаемся к услугам сторонних компаний.

— И насколько довольны ваши покупатели?

— Качество обслуживания потребителей оценивается достаточно высоко, что вполне согласуется с нашими ценностями «успех» и «превосходство». Но были и проблемы. Одна из них, с которой мы неожиданно столкнулись, — отсутствие эффективной стратегии «оздоровления». Наши клиенты в целом подтверждают нашу приверженность отличному обслуживанию, но когда что-то нарушалось, мы, по их мнению, недостаточно быстро на это реагировали. Обратная связь подсказала нам, где искать корни проблемы. Мы выяснили, что наш обслуживающий персонал не обладал достаточными полномочиями, чтобы принимать решения, исправляющие допущенную ошибку. Когда что-то шло не так, они вынуждены были согласовывать принимаемые меры с вышестоящим начальством. И это замедляло процесс.

Том сверился со своими записями.

— Расскажите мне подробнее об инструментах оценки менеджмента с помощью обратной связи.

— Именно в этой области произошли наиболее разительные перемены, — усмехнулся Карл. — Сам я никогда не принадлежал к высшему управленческому аппарату, так что на себе этого не испытал, но для двадцати наших высших менеджеров это стало серьезным испытанием, благоприятно отразившимся на положении дел во всей компании.

— Вы меня заинтриговали, — сказал Том.

— Оценке подвергались ценности менеджеров, их стиль работы и умение приспособливаться к меняющимся обстоятельствам. Благодаря этой процедуре, менеджеры узнали о себе и своих коллегах много такого, о чем и не догадывались. И все это проводилось на основе анонимного опроса подчиненных и равных по званию.

— Могу я побеседовать с кем-нибудь из менеджеров, переживших это?

— Я думаю, вам стоит поговорить с «крикуном» МакГинти.

— Крикуном?

— Мы его так прозвали, потому что он всегда орал на подчиненных.

— И он знает, что все его называют «крикуном»?

— Теперь знает.

Они пошли по коридору, пока не увидели на одной из дверей табличку: «Крикун на месте».

— Приятно, когда люди умеют смеяться над собой, — промолвил Том.

— Так было не всегда, — сказал Карл, — но пусть МакГинти все вам расскажет сам.

Он постучал в дверь, и они вошли. Сидевший за столом крупный мужчина поднял голову и, увидев Карла, неодобрительно проворчал:

— Кого это ты привел?

— Брайан, познакомься с Томом Йоменсом, главой «РимКо». Он здесь осваивает стадию на стройки ЦУ. Я знаю, что ты всегда готов рассказать свою историю.

— Черт вас возьми! Меня уже показывают всем как аттракцион в Диснейленде! И ты, Карл, больше всех изгаляешься!

Когда МакГинти выдал эту тираду, Том уже хотел ретироваться. Заметив это, Брайан усмехнулся.

— Присаживайтесь, — сказал он. — Я просто хотел привести вам пример, как я раньше себя вел. А теперь я вам расскажу, что узнал про себя в процессе обратной связи.

Еще до этой процедуры мы, менеджеры, согласились с тем, что в работе компании есть определенные проблемы. Но корень этих проблем мы видели в подчиненных, а не в себе. И я до процедуры оценки был вполне уверен, что мое поведение является образцом согласия с ценностями нашей организации.

Том понимающе улыбнулся:

— Могу себе представить.

— И для меня было шоком узнать, что в компании меня за глаза называют «крикуном». Тогда-то и пришло понимание, что на самом деле я был частью проблемы, а отнюдь не ее решением.

— Это, должно быть, несколько неприятно для самолюбия, верно?

— Конечно. Сейчас я могу смеяться над этим, но поначалу я не спал несколько ночей. И не только из-за этих неприятных отзывов обо мне, но и от того, что понял — Алекса от ценностного управления не отступит. И если не приведу свое поведение в соответствие с принципом этичности — по справедливости поступать со всеми, — мне остается только искать новое место работы.

— И что же вы сделали?

— Первым делом я записался на семинар о правилах взаимоотношений между людьми. Там

мне удалось увидеть, сколь негативное влияние на рабочую атмосферу оказывало прежнее мое поведение. Вот все говорят, что большинство проблем вызываются недостаточным взаимопониманием, верно?

— А это не так?

— Так и не так. С одной стороны, проблемы действительно возникают, когда нет взаимопонимания и честности друг перед другом. С другой — проблемы в организациях часто связаны с тем, что люди опасаются общения. Мы даже обнаружили важное правило.

Брайан МакГинти открыл первую страницу лежавшего на столе ежедневника и повернул его так, чтобы Том мог увидеть написанную там памятку:

*Взаимопонимание
достигается естественным
образом, когда искренность
в общении безопасна.*

— Я перечитываю это каждый день, приходя на работу, — сказал Брайан. — И я работаю над безопасностью общения. Ведь доверие возможно только там, где люди не боятся быть честными, а без доверия нельзя достичь главной цели межличностного общения.

— Какой цели? — спросил Том.

— Взаимопонимания. Когда я знаю, что мы с

вами слушаем друг друга и понимаем друг друга — вот это и есть настоящее общение.

— Г-м-м. Не означает ли это, что все должны быть во всем согласны друг с другом? — настороженно спросил Том.

— Нет. Взаимопонимание совсем не означает взаимного согласия. — Брайан помолчал, потом улыбнулся. — Вот вы понимаете, что я сейчас говорю?

— Я все понял, — рассмеялся Том.

— Хорошо — я просто проверяю.

— Брайан, нам надо идти, — вмешался Карл.

— Хорошо. Идите. — Брайан встал и пожал Тому руку. — Рад, что мы поняли друг друга.

— Я тоже, — с улыбкой отозвался Том.

— Ладно, идем, — сказал Карл, понимая, что МакГинти нашел в Томе родственную душу.

Идя с Карлом по коридору, Том обобщил все услышанное так:

— Пожалуй, самое трудное — добиться перемен на верхних этажах. Какую пользу вы извлекли из изучения взглядов работников на политику компании?

Карл закатил глаза.

— Когда вы спрашиваете у служащих, как можно было бы улучшить производственную среду, вы должны быть готовы ко всему — в том числе и к нежеланию высказываться. Многие служащие понимают, что над ними стоят суровые начальники, и потому часто не решаются делиться своими идеями. Эта боязливость работников привела нас к внедрению программ переподготовки для менеджеров и начальников, нацеленных на правила эффективного руководства

и работы с коллективом. Налаженная нами обратная связь помогает менеджерам постоянно совершенствоваться в этом отношении.

Довольно скоро мы поняли, что менеджмент сможет укрепить доверие с подчиненными только через быстрейшую реализацию тех перемен, за которые высказывались наши работники. Например, в ответ на требование ускорить процессы принятия решений мы децентрализовали структуры управления подразделениями. Поместив центр принятия решений ближе к клиентам, мы также избавились от соперничества между подразделениями.

Этот шаг дал больше власти людям на местах и одновременно укрепил провозглашенные нами ценности этичности и превосходства. В результате объем заказов в прошлом году вырос на 20 процентов — в то время как у наших конкурентов этот показатель снизился на 10 процентов. Это яркий пример нашей ценности «успеха» в действии.

— Расскажите подробнее о соперничестве между подразделениями, — попросил Том. — В моей компании существует такая же проблема.

— Пожалуйста, — ответил Карл. — Конечно, ни для кого не секрет, что между департаментами, например между отделами сбыта и маркетинга, производственным отделом и отделом контроля качества, бухгалтерией и финансовым отделом и т. д., существует внутренняя конкуренция. В сущности, разногласия между этими людьми порождаются разным углом зрения на одни и те же вещи. Как правило, трения имеют место между краткосрочным мышлением и бо-

лее долгосрочными перспективами. Но это тоже упрощенный взгляд. Очень часто речь идет о разногласиях между разными типами характера, заправляющими в разных подразделениях.

— И когда они сталкиваются по работе, начинается противоборство?

Карл кивнул.

— Я поражен вашим знанием традиционных конфликтов между отделами, — продолжал Том. — Полагаю, вы стали разбираться в этом по роду службы — как омбудсмен, а?

— Главным образом, такое понимание пришло ко мне, пока я наблюдал, как люди меняют свои взгляды со временем.

— Что вы имеете в виду?

— Одной из самых крупных и самых важных для процесса ЦУ перемен, которую я наблюдал, был переход от мышления «или то, или другое» к парадигме «и то, и другое». Люди привыкли думать, что должно быть или так, или этак. Но и то, и другое не может быть правильным одновременно. И обе стороны горячо отстаивали «правильность» своего восприятия. Но когда они стали прислушиваться друг к другу и признавать, что и на другой стороне люди тоже достойные и неглупые, они постепенно пришли к парадигме «и то, и другое». И это позволило им перестать соперничать и начать сотрудничать. Зачастую добиться такой перемены удается за один сеанс РПОЛ.

— РПОЛ? — повторил Том. — Что это еще такое?

— РПОЛ означает «решение проблем, ориентированное на людей». Когда ситуация вызыва-

ет к РПОЛ, это отличный способ использовать конфликт в интересах перенастройки людей на ценности компании и их собственные ценности.

— Значит, ценности становятся способом решения проблем между людьми? А что вы имели в виду, когда сказали, что «ситуация взывает к РПОЛ»?

— Видите ли, цель ценностного управления — в повышении эффективности работы компании, а не в ее торможении. Если мы будем использовать РПОЛ для решения всех мелких разногласий, людям просто не останется времени на работу. РПОЛ используется только тогда, когда межличностный конфликт явно мешает успешной работе коллектива, подразделения или компании в целом.

— И как это работает?

Они остановились перед какой-то дверью, и Карл предложил:

— Давайте поговорим со специалистом. Это кабинет Сэма Петри. Он менеджер отдела обслуживания и одновременно омбудсмен со стороны управленческого аппарата. Сэм отлично овладел процедурой РПОЛ, достигая взаимоприемлемых соглашений между служащими. И кажется сейчас он как раз этим занимается, — заглянув в открытую дверь, добавил Карл.

Том тоже заглянул и увидел, что менеджер разговаривает с двумя работниками.

— Давайте подождем немного — может, они скоро закончат, — сказал Карл.

Том заметил, что Сэм, лысый мужчина в очках, внимательно слушал, что говорили ему двое собеседников. Иногда он сам вставлял несколь-

ко слов и указывал им на два плаката, висевшие на стене за его столом.

На одном Том разглядел список ценностей компании, а на другом крупными буквами был выведен заголовок: «Процесс РПОЛ».

Через несколько минут разговор был окончен, и двое служащих покинули кабинет, вроде бы оба вполне довольные достигнутым результатом.

Карл представил Тома вышедшему им навстречу Сэму.

— Здравствуйте, — сказал Сэм. — Если вы с Карлом, следовательно, наверняка изучаете ценностное управление. Могу чем-то помочь?

— Да, — сказал Том. — Карл говорил, что вы эксперт по использованию процесса РПОЛ для достижения обоюдовыгодных соглашений между служащими.

— Я не уверен, что меня можно назвать экспертом, но именно этим я сейчас занимался с теми двумя сотрудниками, что только что ушли.

— И как прошло? — поинтересовался Том.

— Отлично, — сказал Сэм. — Я, в сущности, дал им возможность разобраться со своей проблемой самостоятельно, лишь время от времени вступая в разговор, когда один из собеседников слишком поспешно реагировал, не дослушав противоположную точку зрения до конца. Моя роль заключалась в напоминании о наших руководящих ценностях и о правиле строго следовать процедуре РПОЛ.

— Расскажите мне о РПОЛ.

— Эта процедура заключается в серии вопросов или этапов, через которые все стороны долж-

ны пройти вместе. Вопросы сформулированы таким образом, чтобы привести к разработке плана мероприятий, не допускающих повторения подобных конфликтных ситуаций в будущем.

Сэм указал на висевшую за его спиной схему.

— Процесс разбит на три фазы: «определение», «поиск решений» и «внедрение и контроль».

Присмотревшись к таблице, Том увидел, что каждая фаза, в свою очередь, разделена на ступени, каждая из которых разъяснялась подходящим случаем вопросом.

— Можете привести пример использования этой процедуры? — спросил Том.

— Конечно, — улыбнулся Сэм. — Одной из главных ценностей нашей компании является этичность. Когда дело касается служащих, одной из сторон этичности выступает самоуважение. Вы ведь знаете об исследованиях, подтверждающих связь между самоуважением и производительностью труда?

— Нет, но теперь буду знать.

— Почти не вызывает сомнений, что люди, которые чувствуют, что к ним на работе хорошо относятся, действительно работают лучше. И мы хотим вдохнуть жизнь в наш принцип этичности, не позволяя менеджерам подавлять чувство собственного достоинства подчиненных. Если человек работает хорошо, мы хотим, чтобы начальство признавало его заслуги и тем самым подкрепляло его самоуважение. Если человек допускает ошибку, мы хотим поправить его, но не унижительным для него образом. Здесь у нас проповедуется такой подход к людям: «Смотри на поведение, а не на личность».

Процесс РПОЛ

Стадия I: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

1. ПРОЯСНЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ
 - Что вас более всего беспокоит?
2. ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛИ
 - Чего вы хотите добиться?
3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ
 - Кто главные заинтересованные стороны?
 - Чего ожидаете вы, они и организация в целом?

Стадия II: ПОИСК РЕШЕНИЙ

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ РЕШЕНИЙ
 - Какие взаимоприемлемые решения вы можете придумать?
5. ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЙ
 - Какие из предлагаемых решений наилучшим образом способствуют достижению вашей цели?
6. ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАСИЯ
 - Что вы готовы попробовать?

Стадия III: ВНЕДРЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

7. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ
 - Что нужно сделать, чтобы это решение сработало?
8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ
 - Как вы сможете узнать, что план работоспособен?
9. КОНТРОЛЬ НАД РЕЗУЛЬТАТАМИ
 - Насколько хорошо сработало это решение?
 - Что можно было сделать иначе, чтобы добиться лучших результатов?

— Тогда давайте представим, — сказал Том, — что мы с вами работаем в одной команде. Между нами возник конфликт, и я воспринимаю ваше отношение ко мне как необоснованные придирки. — Том сделал паузу и спросил:

— Как с этим можно справиться в рамках процесса РПОЛ?

Сэм слегка подался вперед и ответил:

— Вам нужно лишь сказать мне: «Сэм, мне кажется, в наших отношениях появилась этическая брешь. Вы обращаетесь со мной неэтично с точки зрения определения этичности, принятого в нашей компании».

— А вы, предположим, ответите: «Я так не думаю. Я просто выполняю свою работу, поправляя вас». Что тогда? — поинтересовался Том.

— Тогда нам, вероятно, придется вместе пройти процедуру РПОЛ, — ответил Сэм. — Нам, возможно, понадобится помощь, но сначала мы должны будем выяснить, действительно ли ситуация настолько серьезна, чтобы обращаться к процессу РПОЛ. Мы должны решить, препятствует ли наш конфликт работе каждого из нас или нашей совместной работе над каким-то проектом. В этом нам помогут вопросы, предусмотренные РПОЛ.

Том заметил, что, согласно процедуре, людей в первую очередь просят определить, о какой ценности идет речь, а затем описать суть проблемы. После этого ставится цель, закрывающая брешь, и разрабатываются конкретные меры по достижению этой цели.

— Оба эти инструмента, РПОЛ и ПДЗБ, побуждают сотрудников к ответственности, — сказал Сэм. — Они заставляют нас перестроиться и

жить в соответствии с ценностями компании. Мы не можем давать волю своим капризам и настроениям, как это практикуется во многих других компаниях.

Том и Карл поблагодарили Сэма за то, что он поделился своим богатым опытом, и двинулись дальше, продолжая беседовать.

— РПОЛ, кажется, хорошо решает межличностные вопросы. Но не слишком ли тяжела эта процедура для некоторых людей, когда вы иницилируете ее? — высказал Том свою озабоченность.

Карл улыбнулся.

— Многие люди, проходившие через этот процесс, считали его тяжелым, особенно поначалу. Многие боялись или стеснялись раскрывать свои чувства и высказывать свои взгляды. Но постепенно все наладилось. Кое-кто чистосердечно признавался мне, что использовал процедуру РПОЛ даже в семейных конфликтах. А вот наш кафетерий. Не хотите перекусить?

Заказав кофе и легкую закуску, они сели за столик. Том спросил:

— А как быть с проблемами, которые не связаны с людьми? Что вы тогда используете?

— Тогда мы используем либо процедуру ПДЗБ, либо РПОЗ. Последнее означает процесс *решения проблем, ориентированный на задачу*. Эта серия инструментов используется вместо ПДЗБ, когда существует достаточно сложная проблема, связанная со стратегией, системами, процессами или правилами работы, принятыми в нашей компании. Это во многом схоже с тем, что в некоторых компаниях принято именовать «менеджментом тотального качества».

План действий по заделке бреши

Этап 1	<p>Ценность/руководящий принцип = этичность (<i>правильные действия со стороны всех заинтересованных сторон</i>).</p>
<p>Этап 2 <i>Текущее положение</i></p>	<p>Брешь Многочисленные требования со стороны отдела продаж к кредитному отделу не торопить покупателей с платежами за продаваемые в рассрочку товары, относиться к покупателям «мягче».</p>
<i>Желаемое положение</i>	<p>Кредитный отдел считает, что успех как ценность нашей компании требует обращаться с другими <i>справедливо, но твердо</i>.</p>
Этап 3	<p>Критерии «желаемого положения» (<i>Примечание: степень достижения результатов можно отслеживать поэтапно. Три основных уровня успеха таковы: (а) минимальный приемлемый результат, (б) удовлетворительный результат и (в) выдающийся результат на данное время</i>)</p>
Индикатор успеха	<p>1а. Уровень недоимок через 90 дней просрочки не превышает 10%. 1б. Уровень недоимок через 90 дней просрочки не превышает 5%. 1в. Уровень недоимок через 60 дней просрочки не превышает 5%.</p>
Индикатор успеха	<p>2а. Достижение понимания со стороны всех сотрудников отдела продаж потребностей и ожиданий компании. 2б. Отдел продаж демонстрирует искреннее желание помочь снизить уровень недоимок. 2в. Поддержка со стороны отдела продаж способствует удовлетворительному снижению уровня недоимок.</p>
Этап 4	<p>Действия по заделке бреши</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обсудить с отделом продаж их общую с кредитным отделом ответственность за сбор платежей за продаваемые в рассрочку товары. 2. Объяснить позицию кредитного отдела, касающуюся просроченных платежей. 3. Заручиться помощью работников отдела продаж в процессе сбора платежей, основанной на их знании покупателей и добрых отношениях с ними.
Этап 5	<p>Позитивные последствия (или негативные следствия невыполнения)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личностный уровень: приятие и поддержка со стороны отдела продаж; сотрудничество между сотрудниками отделов продаж и кредита. 2. Организационный уровень: обеспечение компании финансовыми ресурсами, в которых она нуждается и которые ей полагаются за предоставленные ею товары и услуги.

— Можете привести пример РПОЗ в действии? — спросил Том.

— Инструменты РПОЗ мы, в частности, использовали для решения застарелого конфликта, разгоравшегося в конце каждого месяца между отделом продаж, отделом доставки и бухгалтерией. После того как мы запустили в действие ЦУ, каждая сторона идентифицировала эту ситуацию как пограние наших ключевых ценностей.

— Что же вы выяснили?

— Причина проблемы заключалась в системе вознаграждения, предусматривавшей, что продажа считается завершённой и может быть засчитана в текущем календарном месяце, только если товар успели доставить и оплатить до конца этого же месяца. Наши продавцы получают премиальные по итогам работы за месяц, поэтому они хотели, чтобы ближе к концу месяца доставка и расчет за товары осуществлялись незамедлительно.

— А это нервировало людей в отделе доставки и в бухгалтерии, — досказал Том.

— Точно. В последние дни месяца им приходилось работать в авральном режиме, чуть ли не круглосуточно. Но когда стороны откровенно высказали свои взгляды на эту ситуацию и приступили к совместному поиску решения, ликвидировать проблему оказалось не так уж и трудно.

— Представители всех трех отделов сообща выработали совершенно новый подход, что не только сняло стресс, но и позволило им в дальнейшем работать как единой команде.

— Что касается меня, то одного этого примера было бы достаточно, чтобы убедиться, что

внедрение ценностного управления оправдало себя! — воскликнул Том. — В нашей компании существуют очень схожие трения между подразделениями. Но не могу не отметить, что, тем не менее, вам чуть ли не каждый день приходится решать все новые вопросы, связанные с ЦУ.

Допив кофе, они поднялись и пошли дальше. По дороге Карл сказал:

— Я недавно прочитал комментарии руководителей некоторых организаций, переживших подобную перестройку. Они говорят, что настройка производственных систем им далась относительно легко. Истинную трудность представляло нежелание людей меняться. И ЦУ стало ответом на эту проблему «сопротивления», поскольку работая с каждым конкретным человеком, мы организуем людей вокруг ценностей.

— И как это происходит? — спросил Том.

— Каждый человек, включая вас — президента компании, ставит перед собой определенные личные цели, — сказал Карл. — Эти цели конкретны, сфокусированы на наших ключевых ценностях и нацелены на улучшения в различных направлениях, как то индивидуальное поведение, повышение эффективности коллективной работы и общие результаты организации. Мы называем это «процессом самоуправления», сокращенно ПС.

Карл вручил Тому брошюрку:

— Это руководство для работы над собой в рамках ЦУ.

Том полистал двадцатистраничную книжечку, его взгляд остановился на таблице:

*Приведение личных целей
в соответствии
с ценностями компании*

- Какая моя личная цель будет способствовать достижению целей организации в направлении ЭТИЧНОСТИ?

ЦЕЛЬ: _____

- Какая моя личная цель будет способствовать достижению целей организации в направлении УСПЕШНОСТИ?

ЦЕЛЬ: _____

- Какая моя личная цель будет способствовать достижению целей организации в направлении ПРЕВОСХОДСТВА?

ЦЕЛЬ: _____

— Начинаю понимать, почему люди говорят, что на настройку уходит 80 процентов всех усилий! Им, должно быть, пришлось многому научиться, чтобы справиться со всем этим.

Карл кивнул.

— Мы занимаемся этим уже более трех лет. И начиналось все с твердой решимости руководства довести процесс до конца, потому что без нее мы свернули бы с полдороги. И теперь, когда мы прошли такой путь, казалось бы, можно и немного расслабиться, но это опасное заблуждение. Процесс анализа и устранения неполадок стал для нас яснее, но это не значит, что он стал проще.

Размышляя над этими словами, Том увидел на стене табличку и, улыбнувшись, указал на нее Карлу.

— Вы, верно, это имеете в виду.
На табличке было написано:

*Превращение желаемого
в действительное —
нескончаемый процесс.*

Пожимая Карлу руку на прощанье, Том сказал:

— Спасибо, что познакомили с реалиями и развеяли все иллюзии, какие у меня еще оставались. Это была отрезвляющая экскурсия. Всего вам доброго, а я еще зайду попрощаться с Алексой.

Когда Том вошел в кабинет президента, Алекса встретила его приветливой улыбкой.

— Ну как, сложилось у вас представление о стадии настройки ЦУ?

Том кивнул.

— Теперь я вижу, что без этого этапа ЦУ осталось бы лишь красивой теорией. Карл рассказал мне о процедуре оценки, через которую вы все прошли. Он объяснил, что обратная связь с работниками помогла вам и остальным руководителям внимательнее присмотреться к своим персональным и коллективным ценностям, стилю работы и умению приспособливаться. Я думаю, что нахожусь в аналогичной ситуации. Мне нужно изменить свое отношение к людям. Принцип «Начни с себя» снова в действии. Как у вас это прошло?

— Джек Каннингем облегчил нам задачу, — сказала Алекса. — Он поработал с каждым над

анализом обратной связи. Насчет меня подчиненные менеджеры высказали претензию, что я склонна рассматривать любую ситуацию под своим углом зрения, не прислушиваясь к другим. Это значит, что если кто-то говорил мне: «Меня беспокоит тот-то и то-то», я тут же отвечала: «Я знаю, меня это тоже беспокоит», — и, не дав собеседнику высказать свое отношение, вынуждала его посмотреть на проблему моими глазами.

Том улыбнулся, узнав в ее описании свою собственную манеру решать вопросы.

— Я тоже грешу тем, что сразу перевожу мяч на свою половину поля.

Алекса кивнула.

— Начальник должен уметь слушать. Это позволяет ему получать больше информации от своих подчиненных. Он должен отдавать инициативу в разговоре собеседнику. Вы скажете, это азы, а я так закоснела в своих привычках, что мне пришлось переучиваться именно с азов — как ребенок учится ходить. Как только Джек помог мне определиться с нуждающимися в изменении дурными привычками, я начала сознательно работать над собой изо дня в день. Теперь мои подчиненные говорят, что я куда более эффективно справляюсь с ролью наставника и помощника, когда ситуация требует моего вмешательства. И это помогает каждому сосредоточиться на «превосходстве» — одной из важнейших наших ценностей.

— А другие ваши менеджеры? Каждый из них точно так же ставил перед собой цели самосовершенствования, как и вы?

— Да, — ответила Алекса. — Каждый, осно-

вываясь на обратной связи, должен был поработать над собой. Многие открыто делились своими целями, если нуждались в поддержке. Особенно меня впечатлила ситуация с одной из ключевых наших сотрудниц, которая узнала, что ее упрекают в непомерной жажде власти. Она постоянно, даже не сознавая того, вступала в баталии с окружающими, и, естественно, к ней у них не было никакого доверия. Пока на кону было пусто, с ней было даже приятно работать, но как только ставки повышались, она менялась на глазах. Никто не мог предсказать, кто явится на работу на следующий день — Мисс «Само дружелюбие» или разъяренная фурия.

— И она изменилась?

Алекса кивнула.

— Это было нелегко, как вы понимаете, но после разговора с Джеком, нацелившим ее на изменение поведения, она взялась за дело. Среди прочего, она попросила своих подчиненных давать ей знать, когда властность начинает кипеть в ней, чтобы она могла распознавать эти приступы в зародыше — что их разжигает, какие чувства при этом возникают и т. д. Я действительно горжусь ею. Когда человек меняется подобным образом, это вдохновляет других. Ее историю, как и истории многих других, я включила в эту книгу.

Алекса показала Тому внушительных размеров папку в кожаном переплете. Название было напечатано золотыми буквами: «Наш путь к ценностям».

— Я собираю здесь истории успеха, — продолжала Алекса. — Эта папка наполнена фото-

графиями, письмами, докладными записками, копиями грамот, статьями из бюллетеней нашей компании и газет. Здесь есть записки, касающиеся и той женщины-менеджера, о которой я только что вам рассказывала, которые документируют ее путь от жалоб подчиненных до любви и восхищения с их стороны, путь самосовершенствования не только ее, но и многих других.

— Так эта книга — живая история вашей компании! — Я всегда держу ее под рукой как источник вдохновения для себя и для всех желающих. На самом деле это уже вторая папка, и она тоже скоро переполнится до отказа. Вот увидите: когда вы начнете свой путь, у вас тоже будет масса историй, достойных документирования.

Алекса обошла стол и пожала Тому руку.

— Желаю вам счастливого пути, пути к Фортуне, как мы говорим. Если я еще смогу быть вам полезна, только дайте знать.

Глава VIII

НАЧАЛО ПУТИ ЦУ

В тот вечер Том засиделся допоздна над записями, сделанными во время визитов в «Телеком» и «Мередит». Он думал о том, как хорошо с ним там обошлись, причем люди, находящиеся на самых разных уровнях власти. Теперь они все были его коллегами, его попутчиками.

Обратившись к высказанной Джеком Каннингемом идее о «трех актах жизни», Том понял, что его новые друзья напомнили ему о необходимости перейти к акту второму — «укреплению связей». Он не хотел отказываться от своего стремления к еще более высоким свершениям, но теперь он видел все это в совершенно ином свете. Несмотря на множество неизвестных на лежащем перед ним пути, он четко осознавал,

куда эта новая дорога приведет его самого и его компанию.

Наутро Том отправился в ресторан, где договорился позавтракать с Джеком Каннингемом. Хотя ему довелось мало поспать, он был возбужден перспективой начать свой путь в число 500 избранных Фортуны. Заметив Джека за угловым столиком, Том поспешил к нему. Они обменялись рукопожатием, сделали заказ подошедшей официантке и приступили к делу. Том пересказал Джеку итоги своих двух визитов.

— Надеюсь, — сказал Джек, — там вам дали ясно понять, что потребуется, вероятно, не менее трех лет, прежде чем ваша организация по-настоящему закрепит культуру ценностного управления.

Том кивнул.

— Я теперь отчетливо понимаю, что ЦУ — не быстрое действующее снадобье. Так когда начнем?

— Я бы порекомендовал в ближайшие несколько месяцев сосредоточиться на достижении ясности в отношении перспектив, миссии и ценностей вашей компании. Свои мнения должны высказать все заинтересованные стороны. Кроме того, в первые три месяца мы должны провести два исследования — оценить, насколько соответствует провозглашаемым ценностям деятельность высшего руководящего звена и организации в целом.

Том согласился.

— После этого, — продолжал Джек, — мы должны приобщить всех работников организации к нашему процессу, а потом начнется самая длительная фаза.

— Фаза настройки?

— Да. Я смогу встретиться с вами в следующую пятницу. Утром мы побеседуем вдвоем, а потом я хотел бы познакомиться с вашим управленческим персоналом.

— Это будет очень важная встреча, — сказал Том. — Я не уверен, что их будет легко убедить принять наш план ценностного управления. Как я уже вам говорил, мой стиль управления составляет важную часть проблемы. И я сомневаюсь, что моя команда начнет прыгать от радости, услышав очередную мою идею.

— Тот факт, что вы осознаете сложность ситуации, — уже большой плюс, — ответил Джек. — Добиться твердой приверженности чему-либо всегда не легко. Я заметил, что люди делятся на три основных типа.

Том открыл блокнот и стал записывать за Джеком.

— Во-первых, есть чистой воды *энтузиасты*. Они любят перемены и будут готовы пойти по пути ценностного управления, как только поймут, какую пользу это сулит организации. Во-вторых, есть *консерваторы*. Они поначалу будут противиться переменам, упираться руками и ногами. И наконец, есть *болото*. Это люди, придерживающиеся принципа «поживем — увидим». Они предпочитают выжидать, следя за происходящим, и решают присоединиться к тем или другим, только определившись, куда ветер дует. Зачастую эта группа составляет большинство.

Том улыбнулся.

— Насколько я представляю, вы найдете в моей команде представителей всех трех типов.

Могу также предсказать, что весьма значительную часть работников «РимКо» вы отнесете к «болоту», — он вздохнул. — Я очень рад, Джек, что вы со мной. Честно говоря, затевая этот процесс, я ощущаю себя ужасно одиноким.

Официантка подала завтрак, и мужчины некоторое время молча завтракали. Потом Джек сказал:

— Может быть, вы пытаетесь откусить сразу слишком большой кусок, намереваясь охватить всю компанию целиком. Может, стоит осуществлять процесс ЦУ медленнее, начав, например, с какого-то одного отдела, — Джек сделал паузу, видя, как у Тома разгораются глаза от такой идеи. — У вас в «РимКо» найдется отдел, где есть энтузиасты и где процесс ЦУ пошел бы легче?

— Я думаю, что для этого идеально подошел бы отдел маркетинга. Там собрались люди весьма дальновидные. К тому же у меня там есть друзья, и мои отношения с этим отделом сложились лучше. Что вы скажете?

Джек пояснил:

— Позвольте я расскажу вам о процедуре, которую называю «Переговоры и достижение консенсуса в отношении ценностей». Я успешно применял ее во многих различных ситуациях — работая с крупными компаниями, подразделениями внутри компаний и даже с маленькими семейными предприятиями. Цель этой процедуры — помочь всем членам коллектива объединиться вокруг общего набора ценностей. Иногда для этого требуется лишь несколько часов. Если группа многочисленнее, может потребоваться день или больше. Но когда дело сделано, люди остаются

Наши ценности

*Самое главное в жизни — решить,
что в ней самое главное.*

За что выступает наша организация, подразделение, группа или коллектив? Какими должны быть наши оперативные ценности? Рассмотрите список ценностей, приведенный ниже. Обведите кружком ценности, которые представляются вам важными. Затем выпишите внизу *три* самые важные для вас ценности — в порядке их важности. Вы вольны добавлять свои собственные ценности, если их нет в списке.

правда	стойкость	взаимовыручка
эффективность	искренность	надежность
инициатива	взаимоотношения	доверие
власть	мудрость	превосходство
контроль	гибкость	коллективизм
смелость	перспектива	служение
состязательность	преданность	прибыльность
творчество	признание	свобода
счастье	учеба	дружба
честь	честность	влиятельность
новаторство	оригинальность	трудолюбие
послушание	прямотушие	отзывчивость
финансовый рост	процветание	самореализация
общественная поддержка	уважение	целеустремленность
цельность	справедливость	сила
душевный покой	порядок	самоконтроль
лояльность	духовность	ум
ясность	приключения	успех
безопасность	сотрудничество	поддержка
любовь	чувство юмора	ответственность
защита окружающей среды	кооперация	справедливость

1. _____

2. _____

3. _____

очень довольны. Они собираются вместе, высказывают свои идеи и в итоге вырабатывают продукт — набор ценностей, которые дороги каждому и которые в дальнейшем направляют их совместную работу.

Том ощутил прилив надежды.

— А почему не попробовать эту процедуру уже в пятницу — с моей командой менеджеров? Если все пройдет хорошо, на следующей неделе мы сможем начать работу с отделом маркетинга. А может быть, если это окажется не слишком трудным делом, каждый менеджер сможет провести подобные мероприятия в своем отделе. Что скажете?

Джек рассмеялся, увидев, что Тома опять охватывает энтузиазм.

— Сначала давайте я объясню, в чем состоит это мероприятие, хорошо? А потом посмотрим, что мы сможем из этого извлечь, — открыв портфель, он достал оттуда лист бумаги и, протянув его Тому, предложил:

— Взгляните на это.

Том внимательно просмотрел список, затем кивнул в знак понимания. Джек продолжил:

— Это процедура наиболее действенна в группах, насчитывающих от шести до тридцати человек. Сначала каждый участник самостоятельно работает со своим экземпляром списка. Самое забавное начинается после того, как все выписали свои три ценности в выбранном порядке важности. Я прошу участников разбиться попарно и сесть друг напротив друга. Потом я говорю каждой паре: «У вас с вашим партнером шесть ценностей на двоих. Ваша задача —

в течение десяти минут согласовать *три* ценности из этих шести и расставить их в порядке важности».

Том представил себе комнату, заполненную людьми, которые, разбившись по парам, оживленно спорят друг с другом.

— И им удастся это сделать? — поинтересовался он.

— Всегда, — ответил Джек. — Прежде чем они начнут, я напоминаю им, что многие слова в списке имеют сходные значения, так что им стоит внимательнее слушать друг друга — может быть, и спорить-то не о чем. Кроме того, я советую каждому объяснять собеседнику суть выбранных им трех ценностей, как он это понимает.

— И что происходит, когда каждая пара согласовывает три ценности? Теперь уже пары сходятся попарно?

— Именно так, — сказал Джек. — Две команды из двух переговорщиков договариваются о выборе трех ценностей из шести. Я опять напоминаю им о необходимости делиться мнениями, слушать друг друга и искать консенсус. На этот раз на составление списка из трех ценностей я даю группам двадцать минут.

— Судя по тому, что с каждым разом состав групп удваивается, на следующем этапе в группах будет уже по восемь человек? — предположил Том.

— Опять вы правы. Чем больше группа, тем больше времени занимает обсуждение. Когда число каждой стороны переговоров переваливает за четыре, я предлагаю им выбрать представителя, который и обсуждает вопросы, пока дру-

гие сидят молча. Обсуждение у группы из тридцати двух человек занимает все утро. Но в конце — и прокола не было ни разу — вы с волнением видите, как вся эта масса людей смотрит на приколотый к стене окончательный список из трех ценностей, и каждый говорит: «Это наши ценности — наши общие».

Том улыбнулся, представив такой исход в своей управленческой команде.

— Звучит заманчиво, — сказал он. — Так это и есть «Переговоры и достижение консенсуса в отношении ценностей»?

— Только первая стадия, — ответил Джек. — Во второй половине того же дня или в другой день те же люди собираются вновь и делятся на три одинаковые по численности группы, чтобы облечь эти ценности в поведенческую форму, как я это называю. Каждая группа рассматривает какую-то одну ценность и старается определить, как она может выражаться в практической деятельности: т. е. все, что они способны придумать, — это как эта ценность может проявляться в делах в условиях данной корпоративной культуры. Затем каждая группа представляет свой список другим. В конце заседания люди ощущают, что выполнили весьма полезную работу. У них складывается набор общих оперативных ценностей, и они задумываются о том, какое влияние эти ценности могут оказать на их совместную деятельность.

Я хвалю их за проделанную работу, а потом говорю: «Единственная возможность получить от этих ценностей отдачу с точки зрения реальной совместной работы — согласиться считать

эти три ценности своим главным боссом. Это значит, что любое коллективное решение должно приниматься, любой конфликт, любые разногласия должны разрешаться в соответствии с этими ценностями». Например, если ваша высшая ценность — уважение, в каждом случае, когда человек чувствует, что с ним плохо обращаются, он должен обратить внимание всех вовлеченных лиц на это вопиющее попрание ценности уважения.

— Это напоминает процесс РПОЛ в миниатюре, — сказал Том.

— Да, во многих отношениях, — ответил Джек и улыбнулся. — Я вижу, вы хорошо позанимались с набором инструментов ценностного управления.

Прежде чем расстаться, Том и Джек договорились, что Джек проведет занятие по согласованию ценностей с управленческой командой «РимКо» в ближайшую пятницу. И в зависимости от того, как это пройдет, они будут планировать дальнейшие шаги.

* * *

Следующие несколько недель стали для «РимКо» поворотным пунктом, хотя лишь немногие осознавали это в то время. Джек Каннингем попросил Тома загодя проинформировать своих сотрудников о предстоящей встрече и ее цели. Во время собрания Том представил менеджерам Джека и после этого покинул помещение.

Пообещав Тому поделиться с директорами своим отношением к их боссу и его новому курсу, Джек начал собрание с рассказа о своих бе-

седах с Томом и о его визитах в компании «Телеком» и «Мередит».

— Как вы знаете, — сказал Джек, — Том весьма заинтересован в ценностном управлении. Он обеспокоен, что его собственный стиль управления стал одной из причин тех трудностей, которые переживает ваша компания, и он считает, что ЦУ поможет изменить и его собственное поведение. Я полагаю, вы все знакомы с руководящим стилем Тома.

Среди собравшихся прошла волна ропота. Менеджеры начали делиться своими взглядами, тревогами и надеждами. Поначалу они просто выпускали пар, выражая, как и ожидал Том, свою обиду и негодование по поводу того, как Том обращается с ними и, что еще хуже, как его стиль руководства вредит моральному духу компании и производительности труда. Слушая их, Джек начал понимать, что собравшиеся искренне желают эффективности и успеха своей компании. Это понимание и умение продемонстрировать свое понимание помогли Джеку наконец овладеть вниманием аудитории. Менеджеры сообразили, что Дека наняли не для того, чтобы внушить им какую-нибудь ересь и обвести вокруг пальца.

Затем Джек попросил у собравшихся разрешения вкратце объяснить, в чем суть ценностного управления. Он быстро прошелся по трем стадиям процесса, а затем заявил, что хотел бы привлечь собравшихся к выработке возможного руководящего набора ценностей для их компании. Менеджеры согласились, и процесс переговоров и достижения консенсуса в отношении ценностей

начался. К концу дня менеджеры в большинстве своем уже стали склоняться в пользу внедрения ЦУ. Они все были довольны тем, какие ценности были выбраны их коллективными усилиями: *цельность, успех и служение*. Затем менеджеры поразмышляли над тем, как облечь выбранные ценности в практическую форму. Во время очередного перерыва Джек подошел к начальнику финансового отдела Джерри Сантана, который улыбнулся ему и сказал:

— Я работаю в «РимКо» уже пятнадцать лет и за это время первый раз наблюдаю, чтобы мы в чем-то согласились!

Менеджеры были так захвачены этим кратким опытом ЦУ, что выразили желание помочь Тому внедрить процесс в масштабе всей компании. Состоялась еще серия встреч, на которых Джек и Том разъяснили суть ЦУ более подробно. Было решено опробовать процесс сначала на отделах маркетинга и финансовом. Начальники этих подразделений провели своих людей через процедуру согласования ценностей, и в течение следующего месяца работали фокусные группы. Оставшуюся часть года эти два отдела и управленческий корпус старались трудиться в согласии с провозглашенными ценностями.

Успех первого года заложил основу для запуска процесса ЦУ в масштабе всей компании. Первая задача — определиться с окончательным списком ценностей. Поскольку подготовительная работа была сделана, этот процесс занял не так много времени, как обычно.

Когда компания перешла к стадии внедрения, были изготовлены всевозможные плакаты,

таблички, карманные брошюры и прочие памятки, которые развесили на всеобщее обозрение, чтобы они побуждали сотрудников интегрировать ценности компании в свою повседневную деятельность. В бюллетене компании стали регулярно печататься специальные статьи и истории успеха; сам бюллетень был переименован и нацелен на то, чтобы отражать ценности и новый имидж компании. Даже случайный посетитель «РимКо» не мог не заметить, что здесь господствуют ценности цельности, успеха и служения.

Когда организация вступила в стадию реальной работы — «настройки», Том был поражен тому, сколько брешей непрерывно открывалось в процессе. Он заметил, что стоило ему привлечь внимание своих работников к ценностям, как те все больше и больше проявлялись в речах и действиях людей.

Разговаривая как-то с Джеком в своем кабинете, Том воскликнул:

— Этот процесс ЦУ как будто свет включил. Мне даже неловко говорить, сколько недостатков открылось под этим светом по всем углам компании — и я даже не подозревал об их существовании!

Джек только улыбнулся на это.

Затем Том вытащил из-за шкафа два пыльных плаката в рамках и показал их Джеку, пояснив, что они с давних времен висели в холле, пока не начался процесс ЦУ. Один гласил: «Служение потребителям — дело не только отдела сервиса; это дело каждого!» Другой торжественно вещал: «Люди — наш самый ценный ресурс».

— Взгляните на эту чушь! — сказал Том. — Я бы и прежде так никогда не выразился, но те усилия, которые мы нынче предпринимаем по закрытию брешей, убедительно показали, что все подобного рода заявления были лишь пустословием, пока мы не внедриli ЦУ.

— Вот давайте рассмотрим первый слоган, — продолжал Том. — Вы знаете, как трудно реализовать эту идею, что служение потребителям — дело каждого работника, в масштабе такой огромной компании, как наша? До многих она просто не доходит без приобщения, основательного обучения и последующей поддержки со стороны наставников.

— Менеджеры некоторых отделов сообщают, что наши усилия, приложенные в этом направлении за прошедшие месяцы, начинают сказываться. Люди рассказывают, что они сделали для обслуживания потребителей. Но не менее важен другой аспект — наши отношения друг с другом как с внутренними потребителями. Пока работники «РимКо» не поймут, что своей работой служат друг другу, мы не сможем достичь нашей главной цели — стать первым номером в отрасли.

— А что вы скажете о втором девизе: «Люди — наш самый ценный ресурс»? — спросил Джек.

— Мои менеджеры согласны, что с людьми нужно обращаться справедливо и уважительно. Но в этом они были единодушны и раньше. Старые привычки ломать трудно. Чаще всего менеджеры смотрят на этот принцип реактивным образом.

— Реактивность как противоположность проактивности, — уточнил Джек.

— Да. С реактивной точки зрения этот девиз воспринимается менеджерами как предостережение не создавать себе проблем слишком грубым обращением со служащими. Это примерно соответствует принципу «Заставляйте людей исполнять ваши приказы и решения — но будьте вежливы». Менеджеры с проактивным взглядом стараются действовать так, чтобы подчиненные вкладывали в работу всю душу, а не просто повиновались приказам; они делятся с подчиненными своими полномочиями при принятии решений, спрашивают у людей их мнение, дают и им поиграть с мячом, условно говоря.

— И как у вас дела на этом фронте?

Том возвел глаза к потолку и вздохнул.

— Как я уже сказал, старые привычки поддаются ломке с большим трудом. Мы попросили менеджеров отказаться от роли судей, критиков и оценщиков, от командного стиля работы и стать в большей мере наставниками и помощниками. В практике управления нам нужно учить и тренировать людей работать самостоятельно, а не просто приказывать делать то, что велено. Мы также перенастроили системы оценки работы менеджеров и их вознаграждения в соответствии с этим новым видением их роли. Но иногда кажется, что мы делаем два шага вперед и шаг назад.

— Том, — произнес Джек с некоторой озабоченностью в голосе, — вы один из самых ярких энтузиастов ЦУ, каких я когда-либо встречал. Но мне кажется, вам нужно несколько умерить пыл и набраться терпения. Помните, раньше трех лет нельзя ждать значительных и устойчивых

результатов в масштабах всей организации. Прогресс — да, должен быть, но чтобы процесс стал необратимым, нужно больше времени и больше совместных усилий

— Я понимаю это, — ответил Том. — Вот почему так важна моя личная программа самосовершенствования. Я не хочу, чтобы еще кто-то когда-то сказал, что я управляю людьми, запугивая их. Я хочу достичь истинного консенсуса в отношении наших общих ценностей.

— И как ваши успехи в этом отношении?

Том хотел что-то ответить, но потом улыбнулся и сел.

— Джек, — сказал он, — я рад, что вы задали этот вопрос. Однако, прежде чем я отвечу на него, позвольте я удостоверюсь, что действительно понимаю, о чем вы спрашиваете. Думается, вы хотите знать, насколько я стал хорошим слушателем, верно?

— Отличный прогресс, — ответил Джек с ободряющей улыбкой.

Глава IX

ОГЛЯДЫВАЯСЬ НА ПРОЙДЕННЫЙ ПУТЬ

Том Йоменс сидел за своим рабочим столом в «РимКо», задумчиво двигая рычажок на своей «модели настройки». Ему почти не верилось, что прошло уже три года с тех пор, как Джек подарил ему эту игрушку.

В первый год движения «РимКо» по пути ЦУ Том был сосредоточен на себе, менеджерах и двух «пилотных» отделах. К концу этого экспериментального года к процессу присоединилось достаточное число людей из других отделов, чтобы можно было приступить к работе в масштабе всей компании. С тех пор многие сотрудники укрепились в мнении, что начальный запуск ЦУ стал началом возрождения «РимКо».

Сегодня вечером должен пройти третий ежегодный праздник «Новая РимКо». Это торжественное мероприятие успело стать в компании традицией. На нем люди делятся своими историями успеха за прожитый год и строят планы развития ЦУ на год будущий.

В дверь постучали. Том поспешил открыть ее, зная, что это должен быть Джек Каннингем. Они договорились встретиться сегодня, чтобы уточнить программу предстоящего мероприятия.

— Завтра исполняется три года с того дня, когда «РимКо» начала свой путь к ценностному управлению, — сказал Джек. — Давайте обсудим ваше сегодняшнее выступление. Какую отдачу вы видите на сегодняшний день ото всех приложенных усилий? Я полагаю, что это должно стать одной из главных тем вашей речи.

— Вы, конечно, правы, — ответил Том. — Атмосфера в организации изменилась разительно. Нет сомнений, что работать здесь каждому стало приятнее. Под руководством нашего нового «босса» мы все дружными рядами движемся в одну сторону.

Взяв в руки «модель настройки», Том добавил:

— Я мог бы даже сказать, что наша организация начинает работать совсем как этот механизм, который вы мне подарили. Ценности играют роль мощного магнита, выстраивающего нас вокруг одной общей темы — наших общих ценностей.

— Так дело сдвинулось? — спросил Джек.

— Энергия движения передается. Люди заражают друг друга своим энтузиазмом и говорят,

что ощущают прилив веры и надежды, когда слышат вокруг и видят воочию истории успеха. Меня восхитило также то, как это сказалось не только на профессиональной, но и на личной жизни людей.

Джек кивнул и несколько секунд помолчал. Потом сказал:

— Перемены в личной жизни людей — всегда значительный и приятный дополнительный момент. А как вы сами изменились?

Лицо Тома просветлело.

— В прошлом году мне наконец стало нравиться то, что вижу в зеркале. Полагаю, что и многие другие изменили свое отношение ко мне.

— Вы получаете какую-то позитивную обратную связь на этот счет? — поинтересовался Джек.

— То, что до меня доходит, заставляет думать, что я добился значительного прогресса, хотя потребовалось больше времени, чем я рассчитывал, — скромно ответил Том.

— Хочу вас предупредить, — улыбнулся Джек, — что сегодня вечером на торжественном мероприятии я буду сидеть рядом с Лесли, так что у меня будет отличная возможность выяснить, каково ее отношение ко всему этому. — Затем он заговорил более серьезным тоном:

— Мне также интересно знать, стала ли работа приносить вам больше удовольствия.

— Одно важное отличие состоит в том, — ответил Том, — что теперь моя жизнь не так жестко поделена на непересекающиеся отсеки, как прежде. Семья, работа, общественная жизнь — все это жило во мне как отдельные миры, никак не связанные между собой. Сейчас моя жизнь

имеет ясную всеобъемлющую цель. Все стороны моей жизни управляются взаимодействием между моими личностными ценностями и ценностями моей компании. Отдельные куски начинают сливаться в один цельный пирог.

— Замечательно! — воскликнул Джек. — Как будто притягиваются разные полюса магнитов, верно?

— Верно! — улыбнулся Том. — Я старался продемонстрировать личное целомудрие, будучи открытым и честным с окружающими, и укрепить доверие к себе, всегда выполняя взятые на себя обязательства. Я просил людей откровенно сообщать мне, когда я оступаю. И они делали это, прибегая к инструментам РПОЛ или ПДЗБ. Однако хватит обо мне, — продолжал Том. — Давайте сосредоточимся теперь на коллективном успехе ЦУ в нашей компании. Я знал, что вы захотите побеседовать с нашими менеджерами, поэтому назначил собрание. Они уже собрались, так что, может быть, пойдём к ним?

Когда Том и Джек вошли в конференц-зал, собравшиеся тепло их поприветствовали. Добродушные шутки свидетельствовали о том, что менеджеры считают Джека членом своего коллектива. Когда все расселись, Том начал заседание.

— Спасибо всем, что пришли. Как вы знаете, исполняются три года с начала нашего движения по пути ЦУ. Мы хотели бы, чтобы вы поделились своим опытом, а также высказали отношение к моей роли в этом процессе. Никакого стеснения — выкладывайте все, как есть. Вы знаете, что теперь в «РимКо» может быть только так.

— Позвольте мне добавить, — вмешался Джек. — Я хотел бы услышать от вас ваши идеи и вашу реакцию, позитивную или негативную, на пройденный путь. Чем стало для вас ценностное управление?

Первым вызвался выступить Джим Ченнинг, вице-президент по вопросам науки и развития.

— Самое главное, что я усвоил, это то, что *ценностное управление — не очередная программа, а наш образ жизни*. Оно стало нашей манерой вести дела, и не только вовне — в отношениях с покупателями и поставщиками, но и внутри — в отношениях между сотрудниками. Когда мы только начинали, я от всей души желал ЦУ провала. Я думал, что оно помешает нашему маркетингу. Оказалось, что это единственно верный метод маркетинга. Я воспринимаю ЦУ как наше уникальное конкурентное преимущество, когда мы позиционируем наши товары и услуги перед потребителями.

— Что вы имеете в виду, когда говорите об «уникальном конкурентном преимуществе»? — заинтересовался Джек.

— Люди, не входящие в структуру «РимКо», — покупатели, поставщики, местные власти — предпочитают иметь дело с компанией, действующей на основе набора оперативных ценностей, которые являются для нас строгими правилами поведения, а не просто голословно провозглашаемыми прописными истинами.

Следующим выступил начальник отдела работы с кадрами Мо Перри.

— На протяжении всего процесса я вел записи и фиксировал, что люди говорили мне о сво-

их переживаниях и реакциях. И я вывел определенную закономерность, последовательность наиболее обычных реакций, высказывавшихся по мере реализации ЦУ.

Все обратили взоры на схему, которую вывел Мо. Она содержала всего семь пунктов.

Последовательность наиболее распространённых реакций на ЦУ

СТАДИЯ I

1. Общий взгляд на ЦУ как на стоящее дело.
2. Энтузиасты предполагают, что реализация ЦУ будет делом нетрудным, а консерваторы убеждены, что это будет трудно, поскольку потребуются многочисленные перемены.
3. Общее ощущение, что ЦУ — это скорее для «кого-то», нежели для «меня».

СТАДИЯ II

4. Осознание, что процесс ЦУ будет долгим и может быть даже нескончаемым.
5. Осознание того, что каждый человек, включая «меня», должен сыграть свою роль в процессе ЦУ.

СТАДИЯ III

6. Осознание, что ЦУ потребует значительных коллективных усилий на всех уровнях и во всех направлениях.
7. Коллективная решимость продолжать осуществлять ЦУ в масштабе всей организации.

— Насколько я понимаю, — продолжал Мо, — первым шагом на пути к реализации ценностного управления в такой компании, как наша, является искреннее приятие общей философии ведения дел всеми заинтересованными сторонами. Люди должны поверить, что ЦУ в долгосрочной перспективе служит интересам организации и всех заинтересованных сторон. Поначалу, как вы все знаете, такой веры не было. Нам потребовался целый год уговоров и экспериментов, прежде чем люди начали говорить: «Да, это действительно имеет смысл, а не просто очередная лапша на уши».

Джек кивнул.

— В других организациях, где мы работали, наиболее сильная поддержка поступала со стороны простых работников и менеджеров первого уровня, хотя к ЦУ они зачастую относились скептически, имея печальный опыт коротечных или неработоспособных программ и кампаний. Вот почему, Том, было важно, чтобы вы сами и ваши менеджеры реализовали процесс ЦУ по отношению к себе самим в первую очередь, чтобы каждый работник обрел большее доверие к этому процессу перемен в масштабе всей компании.

Мо сказал:

— Как только ЦУ было принято как здравая философия бизнеса, некоторые люди подумали было, что осуществить ее будет нетрудно. Одни считали, что это просто новое название для того, что мы и раньше делали. Другие полагали, что раз за всем этим стоит высшее руководство, ценностное управление способно преобразить ком-

панию в одночасье. Все, что нам нужно для этого, — просто разослать инструкции, развесить на стенах плакаты, и дело будет сделано. Консерваторы очень скоро сумели их убедить, что все это пустые фантазии.

— Я помню, как многие наивно говорили, что это семечки, — сказал Том. — А когда я отвечал им, что в других компаниях это оказалось делом очень трудным, они заявляли: «Так то ж другие».

— Каждому пришлось извлечь уроки, — улыбнулся Джим Ченнинг. — Вот почему я так быстро согласился предоставить свой отдел как арену для эксперимента в первый год. Многие при этом придерживались того мнения, что нам самим ценностное управление ни к чему, но оно, наверное, полезно для «тех, кто нуждается в нем».

Собравшиеся встретили слова Джима дружным смехом.

— Значит, они сами уже были полностью настроены на ценности компании, а помощь на самом деле требовалась всем остальным, так что ли? — усмехнулся Джек, но вдруг погрузился в задумчивость. — Все эти точки зрения понятны, и их следовало ожидать. Это типичная реакция многих людей на неизбежные перемены. Можно устроить вещи так, чтобы они внешне выглядели иначе, но реальная перемена произойдет только тогда, когда изменится восприятие и реакция людей на различные ситуации. Поскольку такая внутренняя перемена еще не произошла в то время, когда мы только начинали процесс, люди меняли только то, что видели, — но не сами свои взгляды. Реальная перемена зачастую невозмож-

на, пока мы не изменим свой взгляд на то, что мы меняем. Я твердо верю, что:

*Значительные перемены
в нашей жизни происходят
именно тогда, когда
мы начинаем видеть вещи
в новом свете.*

— Вы знаете, — с волнением произнес Том, — что именно такое отличие я заметил в компаниях, внедривших у себя ЦУ. Они отличались от нас не лучшими работниками, не большим количеством ресурсов, не каким-то необыкновенным бизнес-планом. Отличие было в том, что трехэтапное практическое внедрение ценностного управления реально изменило восприятие людей.

Все некоторое время молчали, размышляя над сказанным. Потом встала и заговорила Кэролайн Суэйзи, вице-президент по финансам.

— Только когда мы погрузились глубже в этот процесс, я начала понимать, что ценностное управление реализовать будет очень нелегко. К тому времени почти все у нас, познакомившись на личном опыте с РПОЛ, РПОЗ и другими практическими инструментами настройки, стали приверженцами концепции ЦУ. Но они также начали распознавать все больше ситуаций, где эти инструменты были необходимы для решения проблем, которые словно лезли изо всех щелей компании. Соедините это с осознанием того, что дан-

ный процесс будет нелегким делом, и вы получите пятую реакцию из таблицы Мо: понимание, что процесс ЦУ — дело каждого. Я называю эту стадию ЦУ стадией «осознания себя совладельцем».

— Вы имеете в виду, что, как только процесс начался, что-то затягивает вас в него? — спросил Джек.

— Да, — сказала Кэролайн. — Именно тогда вы понимаете, что просто соглашаться с процессом, терпеть его — недостаточно. Причина, почему так важен личностный рост каждого работника компании, заключается в том, что мы должны соизмерять свое личное поведение с ценностями организации. Иногда это бывает болезненным процессом. Но каждый раз, когда возникает проблема, мы должны обращаться к тому, что провозглашаем самым важным для себя, — и отвечать в своих действиях главным интересам своей компании.

Пол Шерокян, начальник отдела доставки, наконец нарушил долгое молчание.

— Чтобы ценностное управление работало, — сказал он, — им нужно заниматься непрерывно, во всех направлениях, со всеми заинтересованными сторонами и на всех уровнях — начиная сверху! Если это делается не так, результат предсказуем — желаемого эффекта не будет. У нас даже сложилась поговорка на этот счет.

— Полностью согласен, — прокомментировал Мо и добавил:

— Эти семь реакций описывают наиболее распространенную схему, но не единственную. Это не значит, что каждый человек обязательно пе-

*Что такое преданность
делу, легко понять,
когда ее видишь, — а еще
легче, когда ее нет.*

реживает все семь стадий именно в такой форме. Но каким бы путем ни шел каждый отдельный человек, почти каждый приходит в конечном итоге к седьмой реакции — коллективной решимости продолжать процесс.

Сегодня почти каждый сотрудник нашей компании хотел бы, чтобы процесс продолжался — они воспринимают его как путь без конца. Люди говорят: «Нам следовало сделать это уже давно»; или «Трудно придумать, что еще может быть лучше»; или «Именно благодаря ЦУ я получаю удовольствие, каждый день приходя на работу».

— Как приятно все это слышать, — сказал Джек. — Отличная работа, господа. — И все присутствующие зааплодировали.

— Когда мы впервые начали поздравлять друг друга с успехами и праздновать наши общие победы, я был потрясен, — вступил в разговор Марти Дрисколл, вице-президент по производству. — Мне действительно очень нравится, как мы отказались от старой привычки подчеркивать лишь то, что люди делают неправильно, и стали больше внимания обращать на то, что делается хорошо.

— Раз уж вы взяли слово, Марти, — сказал Джек, — не хотите ли поделиться своим опытом внедрения ЦУ?

— Хорошо, — сказал Марти. — Для меня и моих людей все встало на свои места, когда мы разработали «блок-схему ЦУ». Она послужила нам своего рода картой, по которой мы отслеживали свой путь и которая помогала нам вернуться, когда оказывалось, что мы заблудились. Я всегда мог, просто глянув на эту схему, сказать, где мы находимся в данный момент времени.

И Марти указал на висевшую на стене схему.

Все в течение нескольких минут рассматривали блок-схему ЦУ. Затем Марти добавил:

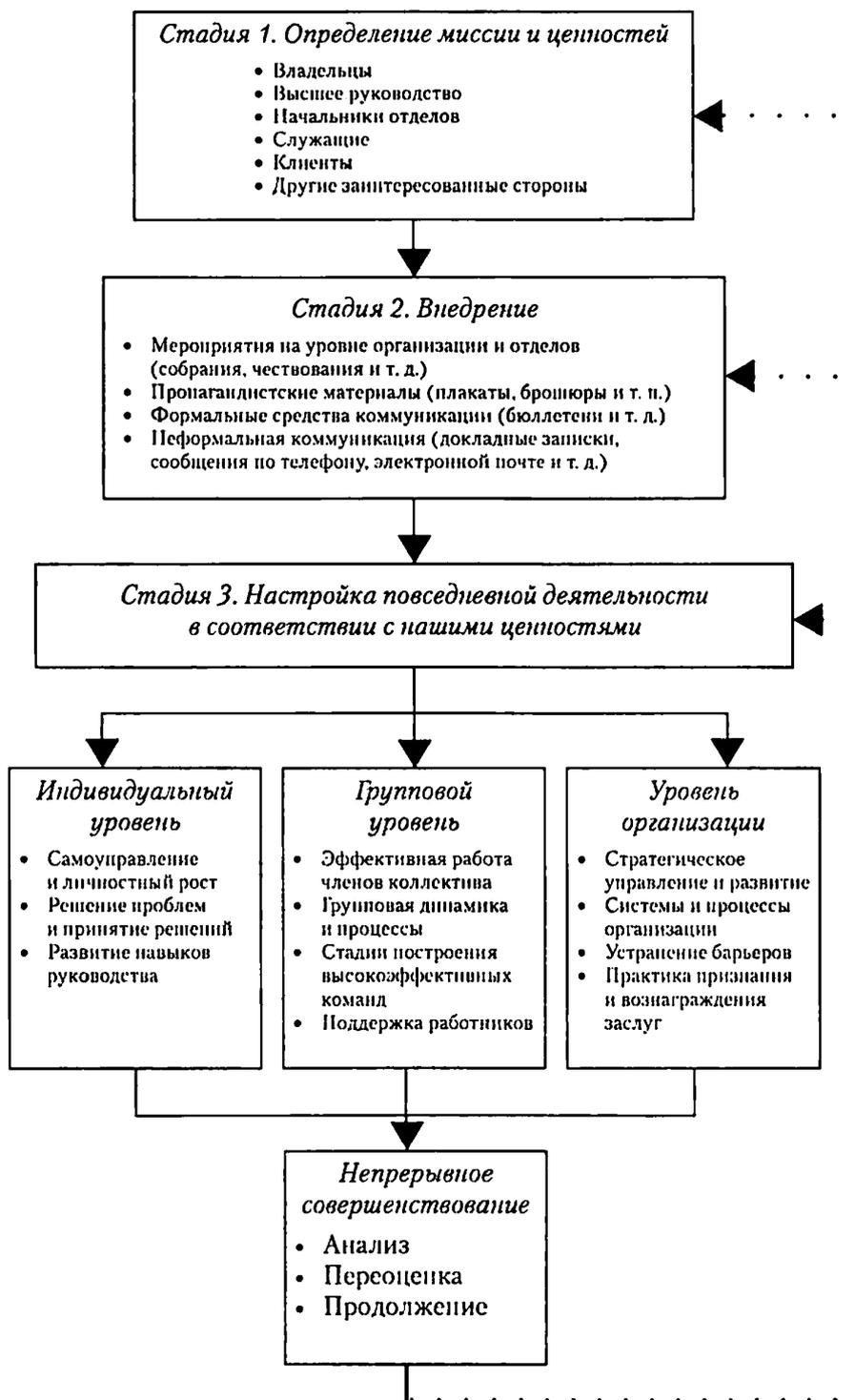
— Это пятая компания, в которой я работаю за свою карьеру, и первая, где у меня есть возможность для постоянного самосовершенствования. Здесь очень интересно работать.

Слово взял молодой юрист компании Джей Бернингем.

— Я думаю, будет полезно высказать юридический взгляд на ценностное управление. Когда я учился, нам много говорили о законах, но очень мало учили прикладной этике. Для меня работа в условиях ЦУ стала жизненным экзаменом моих теоретических знаний. Я пришел к пониманию того, что этичность как ценность нашей компании отражает дух самого понятия юстиции, «справедливости».

До этой встречи с ЦУ мое образование и моя практика фокусировались на вопросе «законно ли то-то и то-то?». Трехэтапный инструмент «Проверка этичности», с которым познакомил нас Джек, раздвинул мои горизонты. Теперь, обду-

Блок-схема ценностного управления



мывая решение, которое я собираюсь принять, я задаю себе такие вопросы: 1. Законно ли это?; 2. Справедливо ли это?; 3. Как я буду к себе относиться, сделав это, и как мы все или другие будем относиться к нашей компании, если мое решение будет реализовано?

Когда мы в придачу к юридической стороне дела стараемся учитывать вопросы справедливости и индивидуальной и коллективной самооценки, мы в гораздо большей степени действуем в согласии с нашей общей ценностью, какой является этичность.

— Кажется, — сказал Джек, — вы пришли к осознанию истинной силы этического менеджмента в ведении дел.

— И в личной жизни! — добавил Джей.

— Если мы заговорили о личной жизни, — сказал Том, — то ЦУ помогло мне понять не только то, чего я хочу от своей работы, но и то, что еще важнее, чего я хочу от самой своей жизни.

— Как это? — спросил кто-то.

— Я прожил почти пятьдесят лет, ни разу по-настоящему не задумавшись, что для меня в жизни важно, — ответил Том. — Раньше мне никак не удавалось жить в согласии с моим представлением о смысле жизни и с моими мечтами. Теперь у меня своя формула предназначения и набор оперативных ценностей, которые направляют все мои решения.

— Может, поделитесь своим предназначением с нами? — спросил Джек.

— Охотно, — ответил Том. — Моя миссия — учиться самому и учить других, как извлекать из себя все самое лучшее, чтобы мы могли с боль-

шим успехом и большим удовлетворением достигать наших целей. Мои три главные ценности, призванные помочь мне осуществить свою жизненную миссию, — это целомудрие, любовь и успех, именно в таком порядке важности.

Когда Том закончил, все зааплодировали. Просияв, Том сказал:

— В тот вечер, когда я поделился этим со своей женой Лесли и детьми, моя жизнь перевернулась. Я впервые смог объяснить им свои надежды и мечты насчет того, каким отцом и мужем я хочу быть. Я попросил их помочь мне выявить недостатки в моем поведении и организовать свою жизнь и свои поступки вокруг моей миссии и ценностей. Одновременно я просил о том же самом каждого из вас на работе. После всего того, что я прошел и чему научился, я уже не мог мириться со своими вредными привычками ни дома, ни на работе.

— Значит, у вас работа и дом слились в одно целое — лукавым тоном произнес Джек. — А как же быть со старым принципом, что, приходя на работу, личную жизнь нужно оставлять за дверью?

Том улыбнулся и ответил:

— Да, именно по этому принципу я жил многие годы, сосредоточившись целиком на первом акте жизни — достижении целей.

— Том только что рассказал нам, как ЦУ повлияло на его жизнь, — сказал Джек. — Может быть, теперь кто-нибудь расскажет нам, как изменившийся Том повлиял на вашу жизнь?

Руку подняла Беверли Джеймсон, старший менеджер. Улыбнувшись, она сказала:

— Я думаю, нам стоит подождать до вечера, до торжественного мероприятия. Там мы это и сделаем.

Собравшиеся согласно закивали головами. Встреча закончилась. Перед тем как расстаться, Том сказал Джеку:

— Это была важная встреча. Полезно вот так периодически собираться и оглядываться назад, верно?

— Абсолютно с вами согласен, — ответил Джек. — Это помогает людям не сбиться с пути и продолжать двигаться вперед.

— Мне не терпится узнать, что люди скажут сегодня вечером, — произнес Том. — И не только наши сотрудники, но и другие гости — наши основные покупатели, поставщики, инвесторы, финансисты и члены семей сотрудников.

* * *

Весь вечер Джек ходил среди гостей и прислушивался к их разговорам. Казалось, все беседы велись вокруг ценностного управления. Вот некоторые высказывания, услышанные Джеком.

Давний покупатель: «После того как “РимКо” ввела у себя ценностное управление, наши отношения заметно углубились. ЦУ — самый надежный инструмент маркетинга, какой может иметь компания».

Новый покупатель: «Когда “РимКо” поделилась с нами своей миссией и ценностями, мы подумали: “Звучит неплохо, но как обстоят дела на самом деле?” Потом мы узнали, что это в реальности означает. В этой компании действительно

делают то, что говорят, а в наши дни это становится редкостью. Имея с ними дело, твердо знаешь, что тебе не подсунут некачественный товар или нагрубят. Они по-настоящему держат слово».

Покупатель: «Компания “РимКо” прошла процесс обновления, который не помешал бы и другим нашим поставщикам. Проколы у них случаются редко, но если все-таки случаются, мы знаем, что нас выслушают с уважением и должным образом отреагируют».

Поставщик: «Большинство компаний приходится вечно торопить с платежами, но “РимКо” всегда платит вовремя и всегда точно придерживается подписанных соглашений».

Финансист: «Фирма “РимКо” — живое подтверждение бытующего в финансовом мире поверья, что способность компании выполнять взятые на себя обязательства определяется не уровнем ее прибылей и не балансовым счетом, а характером ее работников».

Поставщик: «Также важно иметь в виду, что последние два года “РимКо” держит пальму первенства среди всех предприятий отрасли по скорости и качеству доставки и сервиса — она превосходит даже мою компанию, хотя мы всегда были сильны в этом отношении».

(«Ничего себе, никогда бы не подумал, что встречу поставщика, признающего, что кто-то превосходит его по скорости доставки и качеству сервиса!» — подумал Джек.)

Акционер: «Я горжусь, что владею долей в этой компании. То, что происходит в “РимКо”, мне очень нравится. Я вполне доволен финансовыми достижениями компании, особенно в ми-

нувшем году, и меня действительно охватывает гордость — словно это *моя* компания».

Джек не только слушал, но и сам разговаривал со многими служащими и их супругами. Он услышал множество историй о том, как изменилась семейная жизнь многих сотрудников в результате реализации процесса ЦУ. Мужем одной из сотрудниц «РимКо» был мэр города. Он убежденно говорил об активном участии компании в гражданских и гуманитарных проектах.

Одной из самых активных сторонниц ЦУ показала себя жена Тома, Лесли.

— Разницу заметили все члены нашей семьи, — заявила она. — С Томом стало веселее жить — и с нами тоже!

Глава X

ДАЛЬНЕЙШИЙ ПУТЬ

На следующей неделе Том Йоменс сидел в «РимКо» за своим рабочим столом, глубоко задумавшись. Через несколько минут должна была состояться его встреча с Карой Мартин, молодым президентом быстро растущей косметической компании. Встретиться с ней попросил Тома Джек Каннингем, сказав, что ее компания тоже хочет начать свой путь в число 500 избранных Фортуны.

Том вспоминал события, произошедшие после торжественного мероприятия на прошлой неделе. Во время праздника многим работникам и командам, сыгравшим ключевую роль в успешном продвижении компании по пути ЦУ, были вручены награды. Произносилось множество ре-

чей, пересказывались истории успеха. И теперь, сидя за столом, Том прокручивал все это в голове еще раз.

В конце церемонии вручения наград к микрофону подошла Беверли Джеймсон и, глядя на Тома, сказала:

— Том, думаю, что выражу мнение всей команды менеджеров, если скажу, что, когда вы выдвинули идею учреждения здесь ценностного управления, мы отнеслись к этому скептически. Мы понимали, что такие перемены могли бы помочь. Но, честно говоря, мы видели корень многих проблем в вашем стиле руководства и потому сомневались в вашей способности довести до успешного завершения сколь угодно хорошее начинание.

— Ваш непреклонный энтузиазм, — продолжала Бев, — и преданность ценностному управлению плюс ваша готовность учиться, расти над собой, меняться стали для меня и других сигналом последовать за вами.

Том оглянулся на Лесли, сидевшую рядом с ним. Она вся сияла от гордости за мужа.

— С тех пор мы в «РимКо» достигли огромных успехов, о которых все уже много слышали сегодня. Но, наверное, ничто не сравнится с той переменой, которая произошла за минувшие два года в вас лично. — Бев сделала паузу, а потом продолжала:

— Том Йоменс, вы превратились в редкостную личность, руководителя, который умеет слушать и заботиться. Мы видим в вас теперь самого приятного начальника, самого честного сотрудника и настоящего партнера. — Беверли подняла

*Процесс ценностного управления:
ключевые принципы*

Стадия I. Приобретение ясного понимания

- «Проблема крысиных гонок в том, что даже победивший в них остается крысой».
- «Самое главное в жизни — решить, что в ней самое главное».
- «В компании, которая управляется в соответствии с ценностями, есть только один босс — ценности компании».
- «Ценностное управление — не очередная программа, а наш образ жизни».

Стадия II. Эффективное внедрение

- «Истинный успех не в провозглашении наших ценностей, но в их последовательном претворении в повседневную жизнь».
- «Взаимопонимание достигается естественным образом, когда искренность в общении безопасна».
- «Реальные перемены невозможны, пока они не произойдут внутри людей. Это должна быть перемена не в том, что люди видят, а в том, как они это воспринимают».
- «Секрет успеха ценностного управления в том, чтобы делать то, во что мы верим, и верить в то, что мы делаем».

Стадия III. Настройка

- «Настройка на ценности невозможна без изменения наших привычек, нашего поведения и наших взглядов».
- «Что такое преданность делу, легко понять, когда ее видишь, — а еще легче, когда ее нет».
- «Процесс ценностного управления приводится в действие не организациями, а людьми».
- «Организованные вокруг общих ценностей и объединенные общей миссией обыкновенные люди достигают необыкновенных результатов».

ла над головой большую бронзовую табличку. — Я имею честь вручить нашу последнюю награду в номинации «За героизм в деле ценностного управления» нашему президенту и генеральному директору Тому Йоменсу!

Том не помнил, что говорил, получая награду, но теперь, когда он глядел на висевшую на стене табличку, его переполняло чувство благодарности и удовлетворения. Он еще раз мысленно повторил путь, пройденный им и его коллегами за последние три года. Пока он заново переживал все минувшие события, его взгляд остановился на плакате, куда он несколько дней назад вписал цитаты, резюмирующие процесс ЦУ.

Ценностное управление подоспело как раз вовремя и для Тома, и для всех остальных сотрудников «РимКо». Как-то так получилось, что Том попал в число избранных — тех, кто во времена перемен заново строит свою жизнь и попутно помогает сделать это многим другим.

Подмигнув бронзовой табличке, Том произнес вслух:

— Ты нас еще не знаешь!

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
<i>Глава I.</i> Разоблачение	11
<i>Глава II.</i> Три акта жизни	21
<i>Глава III.</i> Процесс ЦУ	33
<i>Глава IV.</i> Поиски начинаются	45
<i>Глава V.</i> Определение миссии и ценностей: <i>первая стадия процесса ЦУ</i>	53
<i>Глава VI.</i> Внедрение: <i>вторая стадия процесса ЦУ</i>	65
<i>Глава VII.</i> Настройка: <i>третья стадия процесса ЦУ</i>	79
<i>Глава VIII.</i> Начало пути ЦУ	105
<i>Глава IX.</i> Оглядываясь на пройденный путь.	121
<i>Глава X.</i> Дальнейший путь	139