

Суть перемен

Джон П. Коттер

Дэн С. Коэн

The Heart *of* Change

John P. Kotter

Dan S. Cohen

**Real-Life Stories
of How People
Change Their Organizations**

**HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
BOSTON • MASSACHUSETTS**

Джон П. Коттер

Дэн С. Коэн

Суть перемен

**Невыдуманные истории о том,
как люди изменяют
свои организации**



ЗАО «ОЛИМП – БИЗНЕС»

МОСКВА • 2004

УДК 65.011
ББК 65.290-2
К73

Перевел с английского
Д. Дасов

Коттер Джон П., Коэн Дэн С.

К73 Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди
изменяют свои организации / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—
Бизнес», 2004. — 256 с.
ISBN 5-901028-82-1

Книга профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера и главы известной компании Deloitte Consulting Дэна С. Коэна посвящена проведению организационных преобразований в условиях внешней нестабильности на примере реформ в более чем 90 компаниях из США, Европы, Австралии и Южной Африки. Главное открытие книги состоит в том, что узловым вопросом реформ является не стратегия, структура, корпоративная культура или системы, а изменение поведения людей. Авторы предлагают новый и в чем-то неожиданный подход «увидеть—прочувствовать—изменить» в дополнение к традиционному «проанализировать—продумать—действовать». Особый интерес книге придают 34 невыдуманные истории, которые иллюстрируют методы и приемы, предлагаемые лидерам реформ для изменения поведения работников.

Книгу с удовольствием прочтут руководители крупных предприятий, менеджеры, преподаватели и студенты высших учебных заведений.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

а) 2002 John P. Kotter and Deloitte Consulting LLC
Published by arrangement with Harvard Business
School Press.

б) ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз.,
оформление, 2004
Все права защищены.

ISBN 5-901028-82-1 (рус.)
ISBN 1-57851-254-9 (англ.)

Содержание

Предисловие к русскому изданию	VIII
Отзывы на книгу «Суть перемен»	X
О книге	XIII
Об авторах	XVI
От авторов	3
Предисловие	5
Введение	
Суть перемен	9
Восемь этапов	
удачных крупномасштабных перемен	13
Последовательность перемен	17
Увидеть, прочувствовать, изменить	18
Как пользоваться книгой	24
Этап 1	
Внушайте ощущение необходимости	
срочных действий	25
Плохое начало	27
Хорошее начало	30
Прежде всего разработайте	
видение реформ	35
Кризисы, «горящие платформы»	
и страх	39
Но я всего лишь винтик	40
Быстро и дешево!	43

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров	51
Когда команда не работает как команда	53
Формирование эффективной группы лидеров	58
Вопрос доверия	66
Техника проведения совещаний	70
Дублирование действий на этапах реформ	75
Когда боссы кажутся безнадежными	75

Этап 3

Выберите правильное видение	79
Видение и стратегия или план и бюджет	81
Прибыльность или уровень обслуживания?	89
Смелая стратегия для смелого видения	93
Стратегическая необходимость ускорения	98

Этап 4

Заинтересуйте людей	105
Больше чем передача информации	107
Прорываясь сквозь лавину информации	112
Слово и дело	116
Новые технологии	119

Этап 5

Создайте условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях	127
Устранение «начальственного» барьера	129
Устранение «системного» барьера	134
Устранение барьеров в сознании	138
Устранение информационных барьеров	143
Не делайте все сразу	147

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед	153
Природа и значение быстрых побед	155

Целенаправленность очень важна	157
Сила очевидных, однозначных и значимых побед	159
Выбор первостепенных задач	164
А если ничего не получается... ..	168
 Этап 7	
Не останавливайтесь на достигнутом	175
Поддержание чувства неотложности преобразований	177
Энергично принимайтесь за новые трудные реформы	180
Не изматывайте себя	186
Наша любимая история, случившаяся в ходе этапа 7	189
 Этап 8	
Заставьте перемены прижиться	195
Перемены могут оказаться хрупкими	197
Воспитание новых сотрудников	202
Процесс продвижения по службе	207
Сила эмоций	210
Спорный, но очень важный вопрос	212
 Заключение	
Мы видим, мы чувствуем, мы меняем	217
Разум и чувства	219
Больше чем несколько героев	222
 Указатели	227
Поэтапный указатель историй	229
Алфавитный указатель историй	231
Указатель имен	233
Указатель компаний и организаций	236

Современный бизнес динамичен и требует высокой гибкости от предприятий, которые стремятся выжить и преуспеть. Не усовершенствованный вовремя процесс обслуживания клиентов, не проведенная реорганизация или неудачное слияние могут дорого стоить компании. Гибкость, инновационность, открытость к изменениям — залог успешного роста в нынешних условиях. Однако, как показывает опыт, готовность к переменам не всегда гарантирует их гладкое и беспрепятственное воплощение.

Опыт российского бизнеса в области проведения преобразований, изученный в начале 2004 года компаниями IBS и «Экопси» на примере более сотни инновационных проектов, показывает, что в большинстве случаев сложности, возникающие в процессе их внедрения, коренятся отнюдь не в самих инновациях. Более того, благополучный результат нововведений обусловлен не только качеством технологической проработки процесса, но и тем, как эти новшества воспринимаются самими сотрудниками компании, насколько те готовы начать «жить по-новому». Для успешного проведения преобразований часто бывает недостаточно сконцентрироваться на чем-то одном — технологиях или кадрах. Пренебрегать технологиями — значит выходить на поле боя невооруженным. В то же время недооценка влияния человеческого фактора может привести к тому, что однажды ваша армия будет представлена исключительно вами.

Книга «Суть перемен» Джона Коттера и Дэна Коэна на примерах реальных историй, рассказанных руководителями западных компаний, демонстрирует именно эту взаимосвязь: зависимость общих результатов внедрения инноваций от настроения персонала. Авторы повествуют о том, как нужно про-

водить реформы, чтобы они были успешно внедрены и прижились в организации, а главное — принесли ожидаемые плоды! Как воздействовать на сотрудников, чтобы они меняли свои взгляды и рабочие привычки и с энтузиазмом приняли новые правила игры? Жизнь уже давно доказала нам, что в этом случае графики и диаграммы, демонстрирующие эффективность новых технологий, увы, не работают. Для убеждения людей в необходимости перемен Коттер и Коэн предлагают обратиться к их эмоциям, а не к разуму.

Книга будет полезна всем, кто так или иначе сталкивается с проведением преобразований, прежде всего руководителям компаний и подразделений, директорам по развитию, управляющим инновационными проектами, а также консультантам в области управления и информационных технологий. Мы надеемся, что эта новая книга, включенная в серию «Библиотека IBS», поможет и вам своевременно и успешно осуществлять необходимые организационные перемены, заручившись пониманием и поддержкой своих коллег и сохраняя при этом гибкость и конкурентоспособность.

*Дмитрий Садков,
директор департамента
управленческого консалтинга IBS*

Отзывы на книгу «Суть перемен»

Фантастическая работа.

*Карл Фраттини, коммерческий директор подразделения
Electric Systems, United Illuminating Company,
Шелтон, штат Коннектикут, США*

Мощная и эффектно преподнесенная идея.

*Хо-ил Ким, вице-президент и главный юристконсульт
Cabot Corporation, Бостон, штат Массачусетс, США*

Свежая мысль. Редкий случай, когда книга повествует о чем-то новеньком.

*Алан Фроман, учредитель и управляющий партнер
Lexington Leadership Partners,
Лексингтон, штат Массачусетс, США*

В общем и целом в ней хватает и анализа, и схем деревьев решений, и финансовых моделей, и технологических диаграмм, и других форм логических схем внутрикорпоративного делового общения, встречающихся в Америке. В нашей жизни много примеров рационального мышления. Книга отлично помогает нам именно в том, в чем мы больше всего нуждаемся, — в эмоциональной, или духовной, части уравнения проведения преобразований.

*Йон Нивика-младший, вице-президент
и главный юристконсульт подразделения
Engines & Systems, Honeywell International, Inc.,
Феникс, штат Аризона, США*

Хорошая книга. То, как авторы анализируют истории, делает идеи о процессе изменений реальными и осязаемыми.

*Скотт Джеймисон, президент компании
The Care Of Trees,
Уилинг, штат Иллинойс, США*

Стиль авторов просто неотразим. Эмоциональная подоплека и истории, рассказанные с чувством, завоюют одобрение даже самого большого скептика.

*Бо Томас, глава и владелец компании
The Thomas Consulting Group, Лиммл-Рок, штат Арканзас, США*

Тема важного значения эмоций хорошо сочетается с тяжелой механикой восьми этапов управления переменами. В историях показаны наглядные примеры правильных концепций и самых удачных случаев из деловой практики. Примеры того, «что помогает» и «что не помогает», хорошо подводят итог каждому разделу книги. Конечные результаты просто поражают.

*Роберт Бендер, старший координатор по управлению производством
Northrop Grumman, «Newport News», штат Вирджиния, США*

Книга занимательна, легко читается и очень полезна.

*Питер Вуд, государственный управляющий компании
Walter Construction Group Ltd., Брисбэйл, Австралия*

Иллюстрации, метафоры и аналогии рисуют яркие мысленные образы, которые хорошо проясняют идеи, заложенные авторами. Используя рациональный и эмоциональный подходы, книга способствует тому, что читатель воспринимает материал одновременно и разумом и сердцем. Создается впечатление, что в случае трудностей можно обратиться к соответствующей главе, перечитать концептуальную информацию и изучить наглядные примеры из реальной жизни. В целом книга показалась мне неким эмоциональным руководством для осуществления рационального «управления переменами» Коттера.

*Джим Уильямс, директор высшей школы
Paxton School For Advanced Studies,
Джэксонвилль, штат Флорида, США*

Одно удовольствие читать и учиться.

*Сидхарт Бирла, председатель правления компании
Xpro India, Limited, Нью-Дели, Индия*

«Суть перемен» написана просто великолепно. В ней есть все необходимое, чтобы создать подходящий инструмент для проведения реформ.

*Пол Даулерио, президент, основатель и генеральный директор
Organization Plus, Inc., Уэстон, штат Коннектикут, США*

Я терпеть не могу книги о бизнесе. Обычно я осиливаю не больше 20 страниц. Но «Суть перемен» я прочитал до конца с большим удовольствием. Это самый лучший учебник по эффективному управлению переменами и лидерству.

*Жан-Рене Гугелет, генеральный директор
Mikasa Inc., Секокус, штат Нью-Джерси, США*

Прекрасная книга на тему, которая так важна в сегодняшнем бизнес-климате.

*Дейвид Уолш, вице-президент службы систематизации
«Chicago Tribune», Чикаго, штат Иллинойс, США*

Очень занимательная книга.

*Джефф Кишел, вице-президент MWH Americas, Inc.,
Сакраменто, штат Калифорния, США*

Сильно и очень полезно.

*Джон Штраусс, генеральный директор Ocean Design, Inc.,
Орманд-Бич, Флорида*

Выдающаяся книга.

*Бен Андерсон-Рей, частный инвестор и консультант
Sunrise Medical Inc., Ранчо Санта-Фе, штат Калифорния, США*

Вдохновляет.

*Ли Смедли, директор Smedley Consulting,
Шумейкерсвилл, штат Пенсильвания, США*

Проникновение в самую суть процесса преобразований

Бестселлер Джона Коттера «Leading Change» («Впереди перемен»)* задел за живое сообщество менеджеров во многих странах. В нем описывались цинизм, состояние боли и страха, которые они испытывали при проведении в жизнь крупномасштабных преобразований. В то же время эта книга вооружила их планом действий для смелого скачка в будущее в условиях нестабильного окружения.

На этот раз Коттер и его соавтор Дэн С. Коэн пошли дальше и проникли в самую суть того, как перемены *происходят на самом деле*. На примерах запоминающихся историй из жизни, рассказанных сотрудниками разных организаций, авторы показывают решение самой важной проблемы крупномасштабных преобразований: как донести до людей свои идеи, чтобы изменить их *поведение*?

* См. издание на русском языке: Джон П. Коттер.

Впереди перемен. М.: «Олимп—Бизнес», 2003, 256 с. — Примеч. ред.

«Суть перемен», написанная на основе интервью с представителями более 100 компаний, находящихся в процессе преобразований, дает простой и одновременно неожиданный ответ на этот вопрос, кардинально меняя подход организаций и отдельных личностей к внедрению новшеств. Хотя большинство компаний считают, что перемены происходят, когда люди начинают мыслить иначе, Коттер и Коэн говорят о том, что главное — заставить их *чувствовать себя* по-другому. Они представляют нам новый динамичный метод — «увидеть—прочувствовать—изменить», который побуждает людей к действию, демонстрируя им веские причины необходимости преобразований и затрагивая их эмоционально.

Основанная на революционной формуле процесса преобразований, описанной в книге «Впереди перемен», эта работа показывает, как самые успешные реформаторы используют не только доклады или анализ, но и перчатки, видеокамеры, самолеты, дизайн офиса и другие неожиданные приемы, чтобы побудить людей к активной деятельности. Авторы рассказывают, как обращение к чувствам людей, а не к разуму, помогает преодолевать самые пугающие трудности и добиваться потрясающих результатов.

· Каждому человеку или целой организа-
· ции, находящимся на любом этапе пре-
· образований, эта компактная и умная
· книга откроет самую суть перемен.
·

· Если вы хотите узнать больше о книге
· «Суть перемен», посетите наш веб-сайт:
· **www.theheartofchange.com**.

· **Джон П. Коттер** — выпускник Массачу-
· сетского технологического института
· и Гарвардского университета. С 1972 го-
· да работает преподавателем одного
· из факультетов Гарвардской школы
· бизнеса. В 1980 году в возрасте 33 лет
· вошел в штат и получил должность про-
· фессора.

· Профессор Коттер является автором
· книг «John P. Kotter On What Leaders
· Really Do», 1999 («Джон П. Коттер о том,
· чем лидеры занимаются на самом деле»);
· «Matsushita Leadership», 1997 («Лидерство
· Мацуситы»); «Leading Change», 1996
· («Впереди перемен»); «The New Rules»,
· 1995 («Новые правила игры»); «Corporate
· Culture and Performance», 1992 («Корпо-
· ративная культура и эффективность»);
· «A Force for Change», 1990 («Движущая
· сила изменений»); «The Leadership Fac-
· tor», 1988 («Фактор лидерства»); «Power
· and Influence», 1985 («Власть и влияние»);
· «The General Managers», 1982 («Генераль-
· ные менеджеры») и пяти других, издан-
· ных в 1970-х годах. Его книги печата-
· лись на 80 языках, а их общий тираж
· составил около двух миллионов экзем-
· пляров. Он также создал два видео-
· фильма — «Leadership», 1991 («Умение
· руководить») и «Corporate Culture», 1993

· («Корпоративная культура») — и издал
· учебный компакт-диск (1998) на базе
· книги «Leading Change». Его статьи
· в «Harvard Business Review» были напе-
· чатаны полуторамиллионным тиражом.

· Среди наград профессора Коттера
· премии Экксона (Exxon Award for Inno-
· vation in Graduate Business School Cur-
· riculum Dessign) и Джонсона, Смита
· и Найсли (Johnson, Smith & Knisely
· Award for Perspectives in Business Leader-
· ship). В 1996 году журналом «Manage-
· ment General» книга «Leading Change»
· была признана книгой года в области
· менеджмента, а в 1998 году журнал
· «Financial Times» наградил книгу «Mat-
· sushita Leadership» премией Буза, Алле-
· на и Гамильтона (Booz, Allen & Hamil-
· ton Global Business Book for biography/
· autobiography) за биографию/автобио-
· графию. В 2001 году журнал «Business
· Week» назвал Коттера «бизнес-гуру № 1»
· в Америке за исследование, проведен-
· ное им на 504 предприятиях.

· Коттер живет в Кембридже, штат Мас-
· сачусетс, и в Ашленде, штат Нью-Хэмп-
· шир, с женой Нэнси Дирман и детьми
· Каролайн и Джонатаном. С ним можно
· связаться по адресу: jkotter@hbs.edu.

· **Дэн С. Коэн** — глава компании Deloitte
· Consulting. Его профессиональные ин-
· тересы сосредоточены на крупномас-
· штабных организационных реформах.
· Он возглавляет группу по изучению
· лидерства в глобальных энергетических

реформах в Deloitte Consulting (Deloitte Consulting's Global Energy Change Leadership Practice) и руководит разработкой методологии лидерства в проведении глобальных реформ. Он оказывал консалтинговые услуги многим компаниям, вошедшим в сотню лучших согласно рейтингу журнала «Fortune»; среди них Exxon-Mobil, Baker Hughes, Dell, The Coca-Cola Company и Reliant Energy. Ранее Коэн более 15 лет проработал в производственных и финансовых компаниях, в сфере недвижимости на разных должностях кадровой службы. В дополнение к консалтинговой деятельности Коэн читал лекции на тему поведения в рабочем коллективе в Университете Детройта, Университете штата Огайо, Университете Майами и Южном методистском университете. Он стал бакалавром гуманитарных наук в Университете Аделфи, магистром в Университете Детройта и доктором философии в Университете штата Огайо.

Коэн живет в городе Плано, штат Техас, с женой Ронни. С ним можно связаться по адресу: dacohen@dc.com.

**Посвящается Нэнси и Ронни,
которые находились
в самом центре
наших перемен**

.....

Многие люди принимали активное участие в процессе подготовки книги. Мы искренне благодарим Айлу Бимонт и Ричарда Скиппона за то время, которое они потратили, помогая нам подбирать компании, проводить интервью, писать истории и делать по ним соответствующие выводы. Дастин Банкер, Стефан Лобер, Джуди Ле и Кен Лов также помогали нам с интервью и историями. Перед всеми эти людьми мы снимаем шляпу.

Особая признательность служащим Deloitte Consulting: Дугу Маккракену, Стивену Спринклу, Сюзан Гретчко и Джерри Пулвермахеру, которые отдавали все время и силы для воплощения проекта в жизнь. Некоторые руководители Deloitte Consulting помогали нам в организации интервью. Это Джон Фокс, Дуг Латтнер, Дейв Форнари, Джон Маккью, Энди Конигсберг, Ли Диттмар, Рик Грин, Тодд Лавьере, Джим Маклаклан, Пит Джулиони, Деон Краффорд, Майк Макфол, Митч Шак, Том Каптейн, Джим Брагг, Майк Маклоклан, Джим Хейнз, Дэн Грубер, Джек Рингквист, Брайан Ли, Стив Дметрук, Дерек Браун, Гари Коулман, Джон Флинн, Джон Харрисон, Джон Рив,

- Марк Гарднер, Лион Дарга, Уилли Бе-
- шир, Том Ван дер Гест, Питер Герт-
- лер, Кевин Громли, Дон Декамара,
- Кэрол Линдстром, Эд Эшбах, Гари
- Каннингем, Рик Штербанс, Кристина
- Дорфхубер, Том Малоуни, Марлис Ван
- дер Старре, Триша Бэй, Стив Болдуин,
- Рэнди Мартин, Эндрю Галлоу, Тони
- Герт, Майк Голдберг, Майк ЛаПорта
- и Крис Хупер.

Нэнси Дирман, Спенсер Джонсон и Джефф Кьюо тоже внесли свой вклад и помогли нам непосредственно в работе с текстом. Помимо этого десятки людей любезно согласились отрецензировать нашу книгу. Мы благодарны им всем.

Джон Коттер,
Дэн Козн

Шесть лет назад я написал книгу под названием «Leading Change» («Впереди перемен»). В ней описывалось, как люди преобразовывали свои организации, чтобы вывести их в победители в этом бурном, неустойчивом мире. Под *преобразованием* я имею в виду внедрение новых технологий, крупные стратегические сдвиги, реорганизацию рабочего процесса, слияния и поглощения, реструктуризацию бизнес-единиц, попытки существенно усовершенствовать механизм нововведений и культурные изменения. Изучив около ста случаев, я пришел к выводу, что большинство реформаторов не смогли достойно справиться с крупномасштабными переменами, что они допускали предсказуемые ошибки и это происходило в основном потому, что они мало знали о весьма удачных преобразованиях. В мире, где остается все меньше стабильности и часто происходят непредсказуемые и пугающие изменения, последствия этих ошибок могут быть крайне неприятными. Книга открывала людям путь к успешным переменам и описывала восьмиступенчатый процесс, который прошли успешные предприятия.

В книге «Впереди перемен» было меньше 300 страниц — отчасти потому, что, с моей точки зрения, лучше, когда материал изложен коротко и по существу, а отчасти и потому, что он вместил все, о чем я мог сообщить на тот момент. Многие интересные вопросы остались без ответа, особенно детали того, как именно люди достигали успехов, описанных в книге. Я обдумывал эти вопросы, когда получил от фирмы Deloitte Consulting приглашение принять участие в продолжающемся проекте. Меня попросили провести обширный опрос, чтобы осветить целый ряд ключевых проблем и собрать истории, которые могли бы помочь людям глубже понять восьмиэтапную формулу преобразований. Мне понравилась эта идея. Я принял предложение, и продуктом совместной работы стала данная книга.

Команда Deloitte во главе с Дэном Коэном опросила свыше 200 представителей более 90 организаций из США, Европы, Австралии и Южной Африки. К некоторым респондентам мы обращались по три-четыре раза по мере сбора дополнительной информации. В конечном счете были выбраны 80 историй, каждая из которых изложена рассказчиком во всех подробностях. Самые показательные — 34 из них — включены в эту книгу.

«Впереди перемен» описывает восемь этапов, которые реформаторы должны последовательно пройти, что-

бы открыть новые способы производства. В «Сути перемен» мы детально рассматриваем глубинные проблемы, с которыми люди сталкиваются на всех стадиях реформ, и советуем, как успешно решать их. Если говорить проще, наше главное открытие состоит в том, что узловым вопросом заключается отнюдь не в стратегии, структуре, культуре или системах. Все они, как и многие другие составляющие, несомненно, важны. Но суть дела всегда кроется в изменении поведения людей, и в самых удачных ситуациях такое изменение происходит в основном благодаря тому, что удается затронуть их чувства. Это правило соблюдается даже в организациях, которые уделяют большое внимание анализу и количественным показателям. Оно справедливо и для тех, кто считает себя умным и искушенным в сфере делового администрирования. В наиболее удачных примерах преобразований люди находили способы помочь другим разглядеть проблемы или пути их решения, обращаясь именно к чувствам, а не к логике. Чувства меняют поведение настолько, что это позволяет преодолеть множество барьеров, возникающих в ходе крупномасштабных перемен. И наоборот, в менее успешных случаях схема «увидеть—прочувствовать—изменить» встречается реже или не встречается вовсе.

Всю жизнь я замечаю, что в книгах и стандартных учебных курсах допускается поразительный перекося в сторону

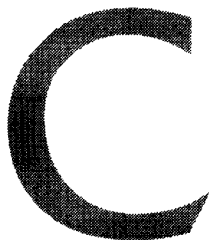
· строгого анализа и сухих рассуждений.
· Проявление чувств всегда считалось
· «слабостью», и о них говорилось лишь
· вскользь. В большинстве случаев эмо-
· ции выставляются как некое препят-
· ствие (отсюда типичное «Не надо так
· волноваться!»). Хотя в последнее время
· это отношение стало меняться, я не могу
· припомнить, когда в последний раз
· участвовал в конкретных дискуссиях,
· подобных описанным здесь, о том, как
· реформаторы используют перчатки,
· видеокамеры, самолеты, офисный ди-
· зайн, процесс ориентирования новых
· работников, анекдоты и скрин-сэйверы,
· чтобы повлиять на чувства и изменить
· поведение сотрудников.

· Мы разделили книгу на восемь глав
· по числу этапов преобразований, по-
· тому что именно так люди осуществ-
· ляют их. Движение вперед курсом на
· перемены описывается поэтапно, шаг
· за шагом. От начала и до конца мы все-
· мерно старались подчеркивать нашу
· главную идею. Да, мы прибегаем к ана-
· лизу, но при этом освещаем все вопро-
· сы на примере реальных историй, рас-
· сказанных реальными людьми. И у этих
· людей есть имена — настоящие, за ис-
· ключением нескольких случаев, когда
· они были изменены.

·
· *Джон Коттер,*
· *Кембридж, штат Массачусетс, США*

.....
Введение

Суть перемен



.....

САМАЯ ВАЖНАЯ ИДЕЯ ЭТОЙ КНИГИ ОЧЕНЬ ПРОСТА. Люди начинают что-то менять не столько потому, что они провели *анализ*, который изменил их *мышление*, сколько потому, что они *увидели* правду, которая изменила их *чувства*. Особенно это касается крупномасштабных организационных преобразований, где вы имеете дело с новыми технологиями, слияниями и поглощениями, реструктуризацией, новыми стратегиями, культурными новшествами, глобализацией, интернет-бизнесом — будь то в целой организации, офисе, отделении или рабочей группе. Если в нынешней нестабильной обстановке вы можете поспевать за переменами, вы — победитель. Если же справиться с ситуацией не удастся, она сведет вас с ума, встанет в крупную сумму и доставит много неприятностей.

Кое-какие уроки можно извлечь из двух серий интервью, первая из которых была проведена около восьми лет назад, а вторая — в течение последних двух лет. На наши вопросы отвечали около 400 человек из 130 организаций. Суммируем кратко то, что мы выяснили.

- Наиболее успешные компании знают, как подавить «антитела», которые сопротивляются всему новому. Они умеют пользоваться представившимися возможностями и избегать опасностей. Эти компании понимают, что большим победам часто сопутствуют *большие трудности*. Они убедились, что одних только постепенных непрерывных усовершенствований уже недостаточно.

- Успешные крупномасштабные преобразования — это сложный процесс, который проходит через *восемь этапов*. Последовательность такова: внушите сотрудникам ощущение необходимости срочных перемен; соберите группу лидеров; разработайте видение и выберите стратегию; эффективно разъясните всем окружающим эти видение и стратегию; устраните все препятствия для начала действий; добивайтесь скорых побед; шаг за шагом двигайтесь курсом перемен, пока не достигнете желаемого; и наконец, внедрите новую организационную культуру, чтобы новая форма поведения прижилась.
- Основная трудность всех восьми этапов — *изменить поведение людей*. Стратегия, системы и организационная культура не представляют собой *главную проблему реформ*. Все они, как и многие другие компоненты, могут быть очень важны, но, вне всякого сомнения, ключевым вопросом является поведение, то есть как поступают люди и что конкретно нужно изменить.
- Изменить поведение людей удастся чаще всего не путем анализа, который изменил бы их *мышление*, а, скорее, помогая им увидеть правду, которая затронет их *чувства*. Разум и чувства одинаково важны, и в преуспевающих организациях они есть всегда, но суть перемен кроется именно в эмоциях. Последовательность «увидеть—прочувствовать—изменить» более эффективна, чем «проанализировать—продумать—изменить». Различия между пониманием и анализом, чувствами и разумом решают все, потому что в основном эмоциональное мы используем более часто, успешно и с гораздо большим удовольствием, чем рациональное.

Когда мы расстроены, то часто пытаемся убедить себя, что крупномасштабные реформы не так уж и нужны. Но мощные и неупоимые силы нагнетают нестабильность в окружающем мире. Когда мы расстроены, то часто думаем, что проблемы неизбежны и неподвластны нам. Тем не менее некоторые справляются с крупномасштабными изменениями на удивление хорошо. Все мы можем многому у них научиться — и высшие

руководители компаний, и менеджеры среднего звена, да почти каждый, кому предстоят большие перемены, может переменить много полезного. В этом и состоит смысл всей книги.

Восемь этапов удачных крупномасштабных перемен

Чтобы понять, почему одни организации шагают в будущее стремительнее, чем другие, вы должны сначала разобраться в последовательности действий при осуществлении крупномасштабных перемен. Практически во всех случаях существует последовательность из восьми стадий, с которыми некоторые очень хорошо справляются.

Этап 1

О какой бы компании ни шла речь — будь то крупное частное предприятие или самая мелкая некоммерческая фирма, — тот, кто достигает успеха в серьезных переменах, начинает с внушения коллегам ощущения *необходимости незамедлительных действий*. В небольших организациях таких «коллег», скорее, должно быть 100, а не 5, в более крупных — скорее, 1000, чем 50. Менее успешные реформаторы делают ставки на 5, 50 человек или вообще ни на кого, позволяя себе эмоции, приущие практически всем, — чрезмерное самодовольство, страх и гнев, — каждая из которых может поставить крест на любых переменах. Ощущение необходимости срочных действий, иногда вызванное неординарными способами, поднимает людей с дивана и побуждает их к действию.

Этап 2

Внушив ощущение необходимости незамедлительных перемен, самые удачливые реформаторы собирают группу лидеров из сотрудников, которым можно доверять, у которых есть способности, связи, репутация и формальные полномочия,

необходимые для проведения перемен в жизнь. Эти люди учатся работать как сплоченная команда, взаимно доверяя и морально поддерживая друг друга. Менее удачливые полагаются на одного человека, часто лишь на себя, а также на слабые группы и комитеты или на сложные властные структуры, не имеющие способностей, полномочий или сил для выполнения задачи. Деловой ландшафт засорен специальными группами, плохо приспособленными для осуществления нужных преобразований.

Этап 3

В лучшем случае лидерская группа создает реальное, ясное, простое и воодушевляющее *видение* и разрабатывает правильные стратегии. В менее удачных примерах реформ либо есть лишь детальные планы и бюджеты, которые при всей своей важности недостаточны; либо видение не совсем адекватно тому, что происходит в мире и на предприятии; либо мнение других работников полностью игнорируется группой лидеров. Чаще всего изменения проваливаются, когда стратегии оказываются слишком медленными и осторожными для современного ускоряющегося мира.

Этап 4

Далее происходит разъяснительная работа среди сотрудников фирмы, пропагандирующая новое видение будущего и стратегию. Простые и откровенные заявления распространяются через многочисленные прямые информационные каналы. Это необходимо для того, чтобы люди поняли смысл провозглашенных задач, чтобы выработать у них искреннюю поддержку идеи преобразований и высвободить больше творческой энергии. На этом этапе дела бывают гораздо важнее слов. Символы говорят сами за себя. Главное — чаще повторять. В менее удачных случаях либо имеет место недостаточная пропаганда перемен, либо люди слышат слова, но не воспринимают их. Это удивительно, но порой умные лидеры плохо освещают проводимые преобразования или не делают этого вообще, даже не подозревая, что это ошибка.

Этап 5

При анализе самых удачных ситуаций вы обнаружите, что сотрудникам были переданы изрядные *дополнительные полномочия*. Главные препятствия, которые мешали людям идти к цели, устранены. Реформаторы сосредоточивают свое внимание на боссах, тормозящих процесс преобразований, на неадекватной информации или информационных системах и на излишнем самодовольстве, тоже мешающем движению вперед. На этом этапе главная задача состоит в том, чтобы устранить препятствия, а не раздать всем полномочия. Нельзя пускать власть на ветер. В менее удачных ситуациях людей зачастую оставляют лицом к лицу со всеми трудностями, которые подстерегают их практически на каждом шагу. Растет разочарование, и процесс преобразований терпит крах.

Этап 6

Когда сотрудники получили полномочия и стремятся к поставленной цели, в самых удачных случаях им помогают добиться *скорых побед*. Победы необходимы. Они внушают окружающим доверие, привлекают новые ресурсы и стимулируют общие усилия. Иногда победы приходят не так быстро, они менее ощутимы, меньше отвечают общим ценностям и не вселяют веры в успех. Без четкого управления процессом перемен, тщательного выбора первоначальных проектов и достаточно быстрого достижения промежуточных успехов циники и скептики могут свести на нет все усилия.

Этап 7

В лучших примерах реформаторы *не останавливаются на достигнутом* и углубляют перемены. После первых хороших результатов в людях зарождается воля к победе. Преобразования, проведенные на ранних этапах, закрепляются. Лидеры тщательно выбирают, за что взяться на следующей стадии, а потом шаг за шагом добиваются реализации видения. В менее удачных случаях реформаторы пытаются сделать сразу слишком много и невольно бросают начатое. Они позволяют воле к победе ослабеть и через некоторое время чувствуют, что словно увязли в болоте.

Восемь этапов успешных крупномасштабных перемен

Этап	Действие	Новое поведение
1	Внушить ощущение необходимости срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу: «Давайте же, нам нужно многое изменить!»
2	Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована, и они успешно работают вместе
3	Разработать правильное видение	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
4	Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
5	Дать полномочия к действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
6	Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
7	Не останавливаться на достигнутом, углублять реформы	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
8	Заставить перемены прижиться	Новая форма поведения победителя укореняется, несмотря на груз традиций, отход от дела реформаторов и так далее

Этап 8

В итоге в успешных случаях реформаторы на всех уровнях организации *заставляют перемены прижиться* путем внедрения новой организационной культуры. Новая культура — коллективные нормы поведения и общие ценности — зарождается

ется при определенной последовательности действий за достаточно долгий период времени. На этом этапе надлежащие продвижения по службе, умелое наставничество по отношению к новым сотрудникам и события, затрагивающие эмоции, могут играть решающую роль. В других случаях создается лишь видимость перемен. Результат серьезной работы может быть унесен ветром традиций за поразительно короткий промежуток времени.

Последовательность перемен

У процесса преобразований есть несколько тонкостей: его этапы могут не последовательно сменять друг друга, а частично пересекаться, лидерские группы — возникать на разных уровнях организации, приходится управлять множественными циклами перемен и так далее. Жизнь сложна, поэтому некоторые примеры не совсем вписываются в восьмиэтапную последовательность. Но именно она является базовой моделью существенных успешных перемен — все возможно, несмотря на свойственную организациям склонность не торопиться навстречу лучшему будущему.

Судя по всему, в большинстве случаев самой фундаментальной задачей на всех этапах является изменение поведения людей. Ключевой вопрос на первом этапе — не спешка в каком-то абстрактном смысле слова. Он в поведении людей, которые игнорируют стремительные изменения в окружающем мире, замирают от страха, сталкиваясь с проблемами, или делают мало, но много жалуются. На втором этапе ключевым вопросом является поведение тех, кто будет двигать перемены вперед, — особенно это касается взаимного доверия и моральной поддержки. На третьем этапе главными задачами реформаторов являются создание разумного видения и разработка стратегии. Для тех, кто знает, как составлять планы, но никогда не выводил формулу успешных преобразований, эта смена поведения очень ощутима. На четвертом этапе трудность состоит в привлечении с помощью пропа-

ганды видения достаточного числа людей для реализации поставленной цели. На пятом этапе она заключается в осуществлении выдвинутых задач, что для многих сотрудников означает исполнение своих обязанностей абсолютно по-новому. И так далее на протяжении всего процесса.

Увидеть, прочувствовать, изменить

Кардинальное изменение поведения отдельного человека может быть исключительно трудным делом. Изменить поведение 101 человека из 10 001 — это геркулесова задача. Тем не менее организациям, которые шагают в будущее, удастся это сделать. Они добиваются успеха, не обращая внимания на номер этапа преобразований, потому что их основные усилия направлены не на сбор официальных данных, анализ показателей, написание отчетов и презентации — такие действия обычно предпринимаются для изменения мышления и поведения. Вместо этого успешные лидеры наглядно показывают людям, в чем заключаются проблемы и как их решать. Это вызывает ответную реакцию, которая подавляет эмоции, противящиеся назревшим переменам, и усиливает чувства, побуждающие к активным действиям. Эмоциональная реакция дает энергию, стимулирующую людей на проведение изменений независимо от того, какие трудности стоят на пути.

Истории, представленные в книге, вносят ясность в этот вопрос, показывая, что может быть сделано для облегчения процесса. В первой главе (где речь идет о внушении чувства потребности в незамедлительных преобразованиях) такая история посвящена руководителю службы материально-технического снабжения, который начинает неотложную реформу с эффектной презентации. На стол в зале заседаний он кладет 424 одинаковые пары перчаток для рабочих, которые его отдел закупает по десяткам разных цен у десятков разных поставщиков. Сначала люди испытывают потрясение, но потом привычное самодовольство исчезает и растет ощущение необходимости срочных действий. И дело не в информации, свидетель-

ствующей о том, что требуется поменять систему снабжения так, чтобы и сотрудники изменили свое поведение. На самом деле все гораздо тоньше и глубже. Именно неожиданное громкое заявление привлекает внимание среди дня, полного слов и событий. Именно образ, от которого трудно отмахнуться, вызывает ощущение необходимости что-то *сделать*.

Во второй главе (создание команды реформаторов-лидеров) история рассказывает об офицере армии, который не стал убеждать группу реформаторов рациональными доводами. Вместо этого он ради общего блага взял на себя риск и выступил на общем собрании со смелой речью. Потом он уговорил своих слушателей поделиться собственными захватывающими историями, сидя у костра. Дальше — больше положительных эмоций, взаимное доверие растет, и вот они становятся настоящей командой единомышленников.

Управляющий авиационного завода в третьей главе (миссия и стратегии) прекращает пустые дискуссии с подчиненными по поводу разработки амбициозных стратегий, направленных на достижение амбициозных целей. Вместо этого он принимает эффектное решение остановить производство — просто берет и останавливает, чтобы все могли за целый день рассмотреть гигантский самолет в самый разгар процесса сборки. В то же время управляющий выражает непоколебимую уверенность в том, что можно найти способ улучшить качество без изменения сроков поставки. После первичного шока, видя его непреклонную, активную позицию, работники начинают придумывать возможные варианты новой стратегии прорыва в системе материально-технического обеспечения, логистики и контроля качества.

В четвертой главе (пропаганда нового видения будущего) излагаются логические объяснения того, почему в эпоху всеобщей экономии окупается содержание пышных управленческих помещений. Суть этих рассуждений состоит в том, что гораздо больших затрат потребовало бы изменение их архитектуры и внешнего декора, чтобы придать им более скромный вид. Но это сообщение убеждает немногих, а у остальных вызывает скептицизм. Тогда руководители «разрушают» свои офисы, делая их менее королевскими, чем поражают

своих сотрудников и усиливают их доверие к менеджерам высшего звена и предлагаемому видению.

В пятой главе (делегирующие полномочия) менеджеры отказываются понижать в должности, увольнять или «переподготавливать» противника перемен, который при этом еще и отговаривает других участвовать в реформах. Вместо этого его направляют к клиентам, где он каждый день сталкивается с нареканиями на качество его товаров. Это вызывает шок, а затем чувства, которые помогают скептику справиться с ситуацией. Он возвращается к работодателю словно заново рожденным, абсолютно другим работником. Приступив к своим обязанностям с новым подходом, он помогает фирме провести преобразования, от которых получают пользу клиенты, сотрудники и владельцы.

В шестой главе (скорые победы) руководитель не игнорирует противодействия влиятельного сенатора, но и не бросается убеждать его в эффективности реформаторской деятельности при помощи графиков и диаграмм. Вместо этого он выясняет, что же больше всего беспокоит данного государственного деятеля и затем кардинально уменьшает количество нелепых бюрократических форм, которые нужно заполнять в этой сфере деятельности. Топ-менеджер показывает сенатору результаты, удивляя его в самом хорошем смысле слова. В итоге тот начинает активно поддерживать продвижение перемен в жизнь.

В седьмой главе (не останавливаться на достигнутом и углублять перемены) оперативная команда реформаторов узнает, что поведение менеджеров высшего звена замедляет процесс преобразований. Но вместо того чтобы уйти от проблемы или попытаться описать ее едкими терминами, они снимают веселый видеоклип, в котором актеры разыгрывают проблемную ситуацию. Забавный и доброжелательный клип предоставил лидерам перестройки необходимый и долгожданный инструмент для узаконивания нового поведения менеджмента высшего звена.

В восьмой главе (заставьте перемены прижиться) руководство готовит пламенную речь о ценностях, которые были созданы в компании, и необходимости их усиления и закрепления в случае, если их преобразования должны надолго уко-

рениться. Но реально дело пошло только тогда, когда сотрудникам представили реального заказчика. Он рассказывает вдохновляющую историю, в которой описываются последствия претворения в жизнь этих ценностей.

Такие истории раскрывают главную схему, связанную с успешными переменами:

1. **Увидеть.** Сначала люди сталкиваются с проблемой на каком-либо этапе процесса преобразований: слишком много самодовольства, никто не развивает разумную стратегию, слишком многие сдаются, не дожидаясь, когда стратегия начнет действовать. Затем они создают эффектные, запоминающиеся, вынужденные ситуации, которые помогают другим отчетливо представить суть проблемы или ее решение.
2. **Прочувствовать.** Четкое представление о сложившейся ситуации пробуждает чувства, которые способствуют необходимым переменам, или подавляет чувства, препятствующие им. Активность, оптимизм и вера должны возрасти. Гнев, самодовольство, цинизм и страх обязаны отступить.
3. **Изменить.** Новые чувства меняют старый или укрепляют новый стиль поведения, иногда кардинально отличающийся от прежнего. Люди действуют с гораздо меньшим самодовольством. Они прилагают все больше усилий, чтобы воплотить в жизнь новое видение, и не останавливаются, пока задача не решена, даже если путь кажется долгим.

Успешная тактика «увидеть—прочувствовать—изменить» должна быть тонкой, не грубой и не цинично манипулятивной. Часто она влечет приятные последствия, когда рассказы о произошедшем передаются из уст в уста или остается яркое напоминание о событии, которое долгое время служит примером для подражания. Когда все восемь стадий реформ достойно пройдены, результаты могут быть ошеломляющими. Солидные (консервативные, неповоротливые или крупные) организации делают скачок в будущее. Пассивные люди становятся лидерами. Лидеры бегом поднимаются по карьерной лестнице.

Как достичь изменений поведения в ходе каждого из восьми этапов реформ

Почти всегда основным методом является «увидеть—прочувствовать—изменить»

1. Помогите людям увидеть

Создаются эффектные, запоминающиеся вынужденные ситуации, которые помогают отчетливо увидеть суть проблем, пути их решения или успехи в борьбе с самодовольством, в разработке стратегии, в делегировании полномочий и других ключевых проблемах этих восьми этапов

В результате

2. Новые идеи воздействуют на эмоции

Зрительные образы рожают полезные идеи, которые задевают людей за живое гораздо глубже, чем поверхностное мышление. Они вызывают ответную реакцию, которая подавляет эмоции, препятствующие переменам, и усиливает чувства, способствующие им

3. Идеи, выдвинутые на эмоциональном подъеме, меняют поведение или закрепляют изменившееся поведение

Реже основным методом является «проанализировать—продумать—изменить»

1. Покажите людям результаты анализа

Информация собирается и анализируется, пишутся отчеты и устраиваются презентации по поводу проблем, путей их решения и успехов осуществления незамедлительных действий, а также командной работы, разъяснения планов, преодоления снижения воли к победе или других ключевых проблем этих восьми этапов

В результате

2. Информация и анализ меняют наше мышление

Информация и анализ меняют мышление людей. Идеи, несовместимые с требуемыми изменениями, отклоняются или дорабатываются

3. Новое мышление меняет поведение или закрепляет изменившееся поведение

Дело в том, что тщательный сбор информации, анализ и его презентация отнюдь не бесполезны. Они важны. Иногда именно благодаря анализу люди приходят к формуле «уви-

деть—прочувствовать—изменить». Порой перемены, воспринятые душой, рожают новый, лучший подход к анализу. Часто небольшие перемены являются неотъемлемой частью более масштабных изменений, а первые вызваны именно анализом деятельности. Подчас финансисты или инженеры, имеющие дело с цифрами, готовы воспринимать результаты тщательного анализа только в определенном настроении.

Но у анализа есть, по крайней мере, три серьезных ограничения. Во-первых, в большинстве случаев не требуется прибегать к нему, чтобы узнать правду. Совсем не обязательно проделывать серьезную работу, чтобы убедиться в том, что старая стратегия не работает, а новая еще не проверена временем. Не стоит сочинять 50-страничный отчет, чтобы понять, что новый продукт еще недостаточно изучен и множество факторов не дают инженерам сделать это. Вам не нужны горы финансовых сводок, доказывающих, что нельзя больше держаться в стороне от интернет-бизнеса и нужно просто решиться сделать первый шаг. Не стоит целой группе психологов изучать Фреда и его команду, чтобы убедиться в том, что они не справляются и их надо заменить. Да, тут могут быть исключения — например, какую модификацию информационной системы купить, если все они стоят 100 миллионов долларов, — но основная идея верна.

Во-вторых, аналитические инструменты тоже имеют свои ограничения в нашем нестабильном мире. Они хорошо работают, когда параметры известны, отклонения минимальны и будущее не туманно.

В-третьих, тщательный анализ редко становится для людей движущей силой. Он меняет мышление, но как часто он заставляет людей бросить все и вести себя совсем по-другому? И мотивация — это понятие, которое имеет отношение не к мышлению, а к чувствам.

У нас не удаются перемены не потому, что мы глупые, чрезмерно требовательные к себе, лишенные эмоций существа, хотя иногда может показаться именно так. Мы терпим неудачи, потому что у нас недостаточно опыта в проведении результативных реформ. Без этого опыта мы слишком часто смотрим на вещи пессимистично, боимся или слишком плохо верим в начатое, чтобы действовать активно. Поэтому мы

не только ведем себя неэффективно, но даже и не пытаемся добиться лучшего.

Обратите внимание на значение этого примера в эпоху ускорения преобразований, в наше время, когда мы совершаем головокружительный скачок от индустриальной экономики к экономике знаний и информации. Рассмотрите его в свете того, как сегодня менеджеры и преподаватели менеджмента относятся к крупномасштабным переменам.

Конечно, трудностей много, но если оставаться неинформированным пессимистом, то это не поможет делу. Нам нужны новые скачки в будущее. И хотя мы уже добились в этом успехов, нет причин для того, чтобы не учиться делать это еще лучше.

С учетом того, что стоит на карте, мы должны учиться еще и еще.

Как пользоваться книгой

Истории, рассказанные в этой книге, очень важны, поскольку *показывают* вам реальность. Читатель, который посмотрит иллюстрации, прочтет пару строк и пойдет дальше, мало что найдет для себя в этой книге. Если вы торопитесь и хотите побыстрее понять суть, прочтите три-четыре истории и посмотрите выводы в конце главы. Вы можете решить сами, истории какой главы наиболее поучительны для вас. Можете прочитать «Перчатки на столе в зале заседаний» в первой главе, «Самолет не сдвинется с места!» в третьей и «Исправление босса» в пятой.

Неважно, как вы читаете эту книгу, запомните историю-другую и не стесняйтесь рассказать ее коллегам. Чем больше поучительных историй будет ходить в вашем окружении, чем больше оживленных дискуссий они вызовут, тем лучше.

В одном из номеров журнала «Fortune» была процитирована фраза Джека Уэлча: «Вы должны говорить о переменах каждую секунду». Наверное, это все-таки крайность, хотя, возможно, такие крайности и приносят победу.

.....
Этап 1

Внушайте **ощущение** **необходимости** **срочных действий**

Этап 1

**Внушайте ощущение необходимости
срочных действий**

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное видение

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

**Создайте условия
для широкого участия сотрудников
в преобразованиях**

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте перемены прижиться

В

случаях успешных преобразований первый шаг состоит в том, чтобы обеспечить настоячивые действия достаточного числа людей, которые, решительно и уверенно пользуясь представившимися возможностями и решая возникающие проблемы, заряжают своей энергией коллег, как будто призывая всех вокруг: «Вперед!». Без срочности крупномасштабные перемены могут стать сизифовым трудом.

Плохое начало

Вы когда-нибудь слышали что-нибудь подобное?

Получение разрешения у боссов

Тед Уотсон

Основная идея — не особенно уникальная — заключалась в том, чтобы работать согласованно во всех наших подразделениях. Так же мы подходили и к организации любого вида деятельности, невзирая на то, где работает менеджер — в Бирмингеме или Буффало. Мы предпринимали одни и те же шаги при покупке ручки, генератора или молотка. Главной целью было применение новой технологии для использования преимуществ экономии за счет масштаба.

Как-то раз правление нашей компании собралось, чтобы обсудить рефор-

му программного обеспечения. Перед собранием исполнительные директора получили материалы, в которых перечислялись все плюсы и минусы существующих систем. Небольшая команда экспертов занялась экономическим анализом, обращая внимание, в частности, на используемые программы. На совещании эксперты изложили свои доводы: «Наша проблема вот в чем. Технология дает нам возможность...» и так далее. Диаграммы, графики и схемы ясно все демонстрировали. Правление внимательно слушало.

На собрании, естественно, возникали вопросы: «Как много времени это займет?», «Кто еще использовал это программное обеспечение?», «Как оно работало у других?». Однако полемика так и не возникла. Казалось, все эти предварительные разговоры, личные беседы перед собранием, поддержка руководства и само совещание помогли достичь согласия.

Итак, мы приступили к осуществлению плана. За считанные месяцы количество звонков, которые я получил от сотрудников разных отделов, возросло в геометрической прогрессии. Люди спрашивали: «Сколько это будет продолжаться? В моем подразделении мы не можем...» и так далее; «Для нашего бизнеса нынешнее соотношение „издержки/выгода“ неприемлемо. Зачем нам это нужно?...»; «Нарушение нормальной работы для нас невозможно, и все это из-за людей, которых вы назначили в реформаторскую группу». Я пытался изложить все разумные доводы. Но на меня никто не обращал внимания. С таким же успехом я мог бы целыми днями напролет слушать подобные заявления.

По существу, в каждом отделе были люди, которые хотели продолжать вести дела по старинке. Они даже были готовы принять новое программное обеспечение, если оно не вызовет больших неудобств и крупных перемен (это не касалось снижения расходов — такая перемена только приветствовалась). Консервативно настроенные работники желали сохранить традиционный формат финансовой отчетности, стремились составлять графики технического обслуживания по-своему, а не так, как им предлагалось. Они говорили, что их система реагирования на кризисные ситуации нуждается лишь в небольшом улучшении, что они всегда требовали пять подпи-

сей для утверждения закупки, что только так и можно вести дела. И чем дальше, тем больше, и больше, и больше. Все внимание и время я уделял лавине звонков, разъяснениям, ответам на вопросы.

Короче говоря, мы наткнулись на стену непонимания. Пришлось остановиться, вернуться назад и начать все с самого начала. Было трудно повторить это заново.

Началу реформ обычно препятствуют четыре типа поведения. Первый из них — это самодовольство, подстегиваемое мнимым чувством собственного достоинства или самонадеянностью. Второй — инертность, некая самозащита, когда охваченный страхом или паникой человек стремится спрятаться от проблемы. Еще один — вызванная гневом позиция «вы не заставите меня ничего делать». Последний тип поведения несет в себе весьма пессимистический настрой, который ведет к постоянной нерешительности. Какова бы ни была причина, последствия схожи. Люди не хотят замечать очевидное и не спешат стремглав приниматься за работу. Вместо этого они затаивают недовольство или начинают жаловаться, когда кто-то задумывает реформы. В результате преобразования начинаются вяло или не начинаются вообще.

Предположение, лежащее в основе подхода, описанного в истории «Получение разрешения у боссов», заключается в том, что поведение и чувства сотрудников компании не имели значения, раз правление дало согласие на реформу. Это было слишком вольное допущение, и, как выяснилось позже по ходу событий, допущение ошибочное. На различных организационных уровнях проявились большие запасы самодовольства: «У нас много специфических проблем; общие бизнес-процессы нам не важны». Там были и страх: «Справлюсь ли я с этим проектом, одновременно выполняя план?», и гнев: «Какого черта они пристали ко мне с этой проклятой идеей единообразия?». Присутствовал и пессимизм: «Мы потратим кучу денег на это программное обеспечение, но у нас ничего не получится». Имел место даже цинизм: «Пред-

ставляю, сколько заработал тот хитрец, который продал нам эту систему!». Лидеры, проводящие перемены, неизбежно столкнутся с этой непробиваемой стеной.

Хорошее начало

А вот пример абсолютно иного подхода, основанного на совсем других предположениях.

.....

Видеокассета с разгневанным клиентом

Тим Уоллас

Как-то вечером я пригласил на обед одного из наших самых крупных заказчиков, чтобы поблагодарить его за длительное сотрудничество. Мы обсуждали один из самых ходовых продуктов, и он объявил, что вынужден внести изменения в его спецификацию после получения последней партии. Это прозвучало довольно странно, так как данный товар производили на заказ. На изменения ему бы пришлось потратить много денег и времени. Естественно, наш заказчик был не в восторге от этого шага.

Я сказал, что мне *очень* жаль и что мы как можно скорее соберем группу разработчиков и все обсудим. Это заявление не произвело на него никакого впечатления, хотя моя искренность была очевидна. «Как будто я никогда не говорил об этом вашим сотрудникам! — воскликнул он. — Но они меня не слушают». Далее выяснилось, что, когда он указывал на необходимость доработки продукта и на то, как это надо сделать, наши люди обещали выполнить все его просьбы. Однако когда он приезжал через несколько недель, проблема оставалась нерешенной. «Мы снова и снова просили внести изменения, но наш собеседник хоть и кивал головой, кажется, совсем не слушал нас».

Я понял, что, скорее всего, заказчик каждый раз обращался к разным сотрудникам, но вряд ли они видели его в таком

отчаянии, как я. Поэтому я спросил, нельзя ли прислать к нему оператора с видеокамерой, чтобы записать все претензии и замечания. Наверняка он был удивлен такой просьбой, но я поспешил заверить, что говорю серьезно и думаю, что это поможет нам обоим. Мы поговорили еще, и после недолгих уговоров мой гость согласился.

На следующий же день мои люди поехали к нашему клиенту с видеокамерой. Они попросили его быть предельно откровенным и говорить начистоту. Что он, собственно, и сделал. Они сразу отсняли получасовой сюжет, и после небольшой редакции получился ролик продолжительностью минут 15.

Позже мы собрали в зале заседаний нашего завода около 50 человек. Кто-то поставил эту кассету, и все увидели недовольного клиента.

Реакция была поразительной. В большинстве своем присутствующие были искренне удивлены. Эти люди не очень часто общались с потребителями и, очевидно, никогда не слышали таких резких негативных отзывов. Мне кажется, многие подумали, что это лишь единичный случай, но тем не менее их взгляды были прикованы к телеэкрану. Некоторые сидели, буквально разинув рты. Конечно, кое-кто сразу решил, что клиент неправ: «Он не понимает», «Ему нужно все объяснить», «Это все потому...» и так далее. Но таких было меньшинство.

Посмотрев видеоматериал, мы стали обсуждать, как исправить ситуацию и не допускать ошибок в будущем, чтобы клиент оставался доволен. Люди стали выдвигать идеи. Вы, конечно, понимаете, что некоторые из них были не совсем конструктивными. Тем не менее дискуссия была оживленной.

В целом мы показали ролик примерно 400 сотрудникам. И опять меньшинство пыталось защищаться. Но большинство говорило: «Надо что-то с этим делать. Надо что-то делать». Я уверен, что даже те, кто занимал нейтральную позицию, впоследствии старались поговорить с любым клиентом, которого мы привозили на завод.

Мы снимали еще и еще. Это нам практически ничего не стоило. Конечно, такой способ не мог решить все наши проблемы, но тем не менее он позволил устранить серьезный

барьер на пути к совершенствованию. Завод достался нам от компании, которую мы приобрели. Эта компания долгое время была лидером в своей отрасли. Наверное, ее сотрудники думали, что знают ответ на любой вопрос. Они были экспертами, мастерами своего дела, но при этом абсолютно не обращали внимания на мнение потребителя. Эти люди думали про себя: «Да, конечно, а теперь отойди в сторону и не мешай мне делать свою работу, в которой я понимаю все, а ты нет. Я здесь профессионал, а ты никто». С таким подходом очень трудно избавиться от наплевательского отношения к клиенту и начать лучше удовлетворять его запросы.

.....

Избавиться от невнимательного отношения к клиенту — вот основная задача на первом этапе реформ.

У историй вроде этой и «Получения разрешения у боссов» много общего. На протяжении многих лет обе организации были очень успешны. Обе сталкивались с жесткой конкуренцией и давлением цен и нуждались в переменах, чтобы быть на уровне строгих требований XXI века. Но посмотрите, как радикально различаются эти истории.

В «Получении разрешения» основная задача состояла в том, чтобы добиться одобрения правления, а методом решения стал анализ, который должен был повлиять на мышление. Целью «Видеокассеты» было привлечь общее внимание к недостаточной расторопности сотрудников компании (и, скорее всего, менеджеров тоже). Метод же решения заключался в том, чтобы показать людям видеоматериал и повлиять на их чувства. Ролик дал им:

- очень конкретную визуальную информацию (не включающую в себя точные цифры типа «7,2% наших клиентов...»);
- эффектное предложение (а не нудную речь о вкусах клиента);
- реальную проблему с точки зрения клиента (а не «мнение» менеджеров);

- информацию, которая вызывает эмоции («Что?», «Ого!»);
- эмоции коллектива (а не только боссов);
- возможность усмирить ложное чувство собственного достоинства без вмешательства разгневанного менеджера (никакого «Вы, идиоты!»).

Видеокассета с разгневанным клиентом

Увидеть

Служащие видят видеокассету с разгневанным важным клиентом. Человеку, который показывает ролик, можно доверять, и он преподносит его без излишнего недовольства (никакого «Ну, кретины, посмотрите на это!»).



Прочувствовать

Большинство служащих удивлены. Некоторые пугаются и злятся. Многие ощущают, как исчезает чувство ложного собственного достоинства и растет уверенность в необходимости незамедлительных действий: «Нам нужно что-то сделать».



Изменить

Некоторые начинают защищаться и пытаются сохранить привычное положение вещей. Большинство впервые задумывается над проблемами, прислушивается к клиентам и к руководству, когда те говорят о необходимости реформ. В организации «профессионалов», которые считают себя экспертами и думают, что все знают сами, это большой шаг вперед.

В результате среди сотрудников не возрос страх, пессимизм или гнев, но укрепилось чувство срочности проведения назревших преобразований, и это был хороший базис для начала про-

цесса. Ключом послужил ролик, вероятно, среднего качества и снятый на недорогом оборудовании, так что суть не в этом, а в доверии реального клиента и в его откровенных комментариях. Но ведь «информацию клиента» можно было представить и в двухстраничном докладе. Ролик сработал, потому что он был наглядным. Зрительный образ сильнее действует на наше сознание, за тысячи лет эволюции научившееся впитывать, в частности, все, что мы видим, а также то, что слышим и осязаем. Каждую секунду глаза поглощают огромные потоки информации. Если вы сомневаетесь в этом, посмотрите на размер минутного видеофайла на вашем компьютере и сравните с текстовым файлом, который вы можете прочесть за минуту. И зрительная информация не застревает в каком-нибудь «процессоре» коры головного мозга. Она проникает глубже.

Ролик был преподнесен в осторожной форме. Не было никаких криков типа: «Если мы не изменим ситуацию, компания вылетит в трубу!», «Кто устроил это безобразие?» или «Вот что нам надо сделать, и вы *начнете* прямо с завтрашнего дня!». Так что не были спровоцированы ни страх, ни гнев. Скорее, наоборот, тон презентации подавил эти чувства.

В «Получении разрешения у боссов» подход принудительного исполнения решения руководства, очевидно, вызвал недовольство менеджеров, на которых неожиданно свалился такой тяжелый груз. Он испугал тех, кто понятия не имел о преимуществах новой сложной технологии, и явно мало что сделал для подавления чувств, подпитывающих излишнюю самоуверенность. Все это стало препятствием к незамедлительным действиям.

Создание деловой ситуации и получение одобрения у руководителей высшего звена, очевидно, сами по себе неплохи. Но когда эти действия выполняются в самом начале успешного продвижения перемен в жизнь, они становятся лишь частью более масштабных мероприятий, целью которых является помощь в подавлении чувств, мешающих уверенным шагам вперед. Информация и размышление отнюдь не бесполезны в бизнесе. Но когда ты имеешь с ними дело в самом начале успешных крупномасштабных перемен, они являются

лишь базисом для более эффективного метода, который помогает людям увидеть правду, почувствовать себя по-другому и затем срочно начать действовать.

Прежде всего разработайте видение реформ

Причина, по которой люди приступают к преобразованиям с разработки направления развития и его широкой пропаганды, кроется в том, что все хотят ясности в этом вопросе. Как можно начинать что-то, не зная, куда двигаться? Однако даже в том случае, когда на старте реформ есть хоть какое-то представление о направлении движения, разве можно исключить риск того, что оно неверное?

Согласно этой же логике люди начинают процесс преобразований с создания видения. Сформулируйте видение и воплотите его в жизнь. Нетрудно найти удачные примеры перемен, когда первый этап характеризовался появлением лидера либо с готовым видением, либо с группой единомышленников, работающих над концепцией будущего.

Вот пример того, что может произойти, когда на первой стадии реформ создается видение будущего организации. Детали этого процесса могут быть схожи с «провоцированием» краткосрочных кризисов, но планируемые результаты будут одинаковы вне зависимости от сути ваших действий.

.....

**Когда аллигаторы кусают вас
за пятки**

Ник Пирз

Нам надо было кардинально менять свою организацию в расчете на достойное место в будущем. Так как наши проблемы лежали на поверхности и мы были близки к кризису, я решил, что нет времени на попытки привлечь внимание сотрудников. Поэтому первые два-три месяца я пытался

начать дискуссию среди членов правления. Мы обсуждали глобальные вопросы. Каковы ключевые проблемы преобразований? Что является их конечной целью? Я много думал над этим.

Становилось все труднее собрать вместе высших руководителей для разговора. Мне приходилось все время бегать за ними, чтобы точно узнать, придут ли они на совещание, даже после подтверждения, что оно состоится. Если выяснялось, что кто-то не придет, приходилось думать, на какой день переносить собрание. Мало того, когда они уже собирались в зале заседаний, кто-нибудь обязательно говорил: «Извините, у меня через час очень важная встреча, так что я уйду пораньше». Усугубляло ситуацию то, что я не был их боссом.

Без особого энтузиазма со стороны топ-менеджеров и при такой посещаемости заседаний результат не мог быть хорошим. Однако мы умудрились создать некий черновик видения. Но это были лишь упражнения на бумаге. Внимание руководства было приковано к чему угодно, только не к этому. Я бы поставил себе 10 баллов из 10 за старания, а за результат — 0.

В то время я не представлял, какими серьезными были наши краткосрочные проблемы. Тогда у нас намечались новые контракты, условия которых нужно было обговорить и понять. Необходимо было составить планы материально-технического обеспечения и производственной деятельности с участием разных поставщиков и с учетом бюджетных процессов. Вводились новые системы, которые приходилось осваивать, — в противном случае нельзя было рассчитывать на эффективную работу. Был момент, когда мы планировали лишь на три недели вперед, хотя в нормальных условиях программы расписываются на месяцы. Если все подытожить, то ситуация складывалась угрожающая. Я уверен, что, имея такой груз ответственности на плечах, вы чувствовали бы, что все вокруг рушится.

Тогда я придумал небольшую уловку. Вместо того чтобы сказать: «Давайте посвятим пятницу работе над видением», я сказал: «Программа материально-технического обеспечения распадается у нас на глазах. Пора что-то предпринимать».

Эта тактика привлекла внимание высшего руководства, и ситуация начала меняться. Затем, решая «горящие» проблемы, мы стали думать над тем, что нужно сделать в будущем, чтобы избежать подобных ситуаций. Таким образом, в ходе обсуждения вопроса о том, как потратить деньги, чтобы все решить, и решить *немедленно*, мы коснулись будущей инвестиционной программы. Это подготовило некую базу для перехода к более важным темам преобразований, подогрело интерес и вызвало желание срочных кардинальных перемен. Именно так и надо было поступать с самого начала процесса.

Теперь я уверен в том, что вам не стоит волноваться о миссии и долгосрочных преобразованиях в момент, когда все вокруг рушится. Пообещав помочь руководству реформировать организацию, видя происходящие вокруг перемены и представляя масштабы грядущих преобразований, вы хотите начать двигаться вперед. Даже осознав размеры текущего кризиса, вы используете его только для того, чтобы привлечь внимание людей и приступить к реализации видения будущего. Однако в нашем случае не удалось заставить работников *захотеть* решать более серьезные вопросы. Отнюдь.

Когда аллигаторы кусают вас за пятки, нужно справиться с ними. По крайней мере, думаю, в какой-то степени придется взять кризисную ситуацию под контроль. Нужно сконцентрировать внимание на тушении самых опасных очагов проблем и устранении всех возможных факторов, которые могут вызвать их повторное возникновение. Иначе вам не хватит сил на более крупные преобразования или, хуже того, возникнет столько дополнительных проблем, что вы больше никогда не сможете создать сильную организацию.

Один генеральный директор (не нашей компании), взявшись восстанавливать убыточный бизнес, однажды сказал: «Меньше всего на данном этапе нам нужна миссия». Я не понял его тогда, но хорошо понимаю теперь.

.....

Наверное, этим генеральным директором был Лу Герстнер, когда принимал дела компании IBM. В то время многим была неясна его позиция. Как в истории об «аллигаторах», IBM

для начала было необходимо остановить «кровь из ран», а затем создать необходимую атмосферу срочности для выполнения более крупных задач. Разработка видения в этот момент — отдаленная перспектива. Правда, Герстнер уже мог сформулировать для себя какие-то зачатки видения. Но это не было ключевой организационной задачей, и он не стал тратить времени попусту.

Более важная задача — совершить скачок вперед. Люди делают это все время — и на третьем этапе, при создании видения, и когда происходят краткосрочные кризисы, как в истории про «аллигаторов», и когда кризисов нет в помине. Переход к видению или, чаще всего, к стратегии заманчив, потому что он кажется вполне логичным. Однако вы не сможете добиться ощутимых перемен без разумно сформулированного направления развития организации. Так что его выбор должен осуществляться в первую очередь. Затем вы следуете этому направлению, используя некий «менеджмент перемен».

Недостаток подобной логики в том, что действительно стоящие видение и стратегии вырабатывать все труднее. Мир непрост, и нестабильность все время усиливается. Даже те задачи, с которыми сталкивается малая компания или небольшой отдел в крупной организации, могут быть чрезвычайно сложными. Идея о том, что один герой все может решить сам, становится похожа на миф. Нужны команда из подходящих людей, решимость каждого выполнить сложную работу и способность слаженно действовать вместе. Создание команды (этап 2) должно предварять разработку видения (этап 3). Подбор команды и формирование уверенности друг в друге и в успехе существенно подкрепляются ощущением срочности проведения изменений (этап 1).

Есть одно исключение. Если чувство срочности велико и собрана грамотная команда, то в определенном смысле первым этапом процесса станет создание видения. Но часто реформаторы неправильно оценивают срочность проведения крупномасштабных преобразований. «Наши люди знают, что нам нужны крупные реформы, и они готовы действовать, —

говорит нам один лидер. — Ну, не все, так многие». Поговорите с людьми в его организации, в том числе с теми, кто нуждается в видении, и вы узнаете, что, по общему мнению, у них и так уже было слишком много перемен. Одни уверены в том, что в результате нескольких небольших усовершенствований все придет в норму, другие говорят, что слишком заняты и не могут решать дополнительные задачи, а кто-то до сих пор думает, что и так хорошо выполняет свои обязанности. Кроме того, сторонники разработки видения иногда неверно судят о группе реформаторов, которая стоит у руля. Они не понимают, что эта команда ориентирована на прошлое, а не на будущее или что она вообще недостаточно сплочена для проведения преобразований.

Повторю еще раз: если вы осознали срочность проведения назревших реформ и создали достаточно хорошую команду, то первым этапом в определенном смысле и станет видение. Но как вы думаете, часто ли это встречается?

Кризисы, «горящие платформы» и страх

Слово «аллигаторы» наводит на мысль о еще одной важной теме — о кризисах и страхе.

Так как сдвинуть ваше огромное предприятие с мертвой точки очень трудно, логично использовать кризисы внутреннее или вызванные внешними факторами. Не пытайтесь убеждать людей — задайте им жару.

В этом есть доля правды. Вы можете возразить, что в «Видеокассете с разгневанным клиентом» главный персонаж сам создал некий мини-кризис. Но чаще всего, когда мы говорим о кризисах, то имеем в виду «горящие платформы», которые вынуждают людей «прыгать», покидая комфортабельные кресла. «Горящие платформы» действительно могут помочь. Но в то же время они могут посеять панику, которая тормозит движение вперед. Иногда мы думаем, что страх полезен, по-

тому что он делает людей менее самодовольными. Порой бывает именно так. Но если в случае крупных перемен страх не перерастает в позитивную решительность, он довольно скоро оборачивается серьезной помехой, а не преимуществом. Кое-кто, испугавшись, будет реагировать только на непосредственный источник беспокойства, как в истории с «аллигаторами». Некоторые найдут огнетушители, справятся с пожаром и снова залезут на свою платформу. Кто-то замрет, спрячется или займет оборонительную позицию. Люди начнут думать: «Кому нужна эта такая компания? Я не хочу умирать вместе с ней».

Это очень важный фактор. Страх может побуждать к действию. Он подобен динамиту, взрывающему бетонные стены. Но все же нам предстоит увидеть изменения, которые он вызывает как главная, постоянно действующая сила. Переменами движет срочность. Когда мы разочарованы или раздражены группой людей, страх может показаться хорошим средством. Но вряд ли, подгоняемые страхом, вы сумеете с успехом пройти путь от второго до восьмого этапа, потому что люди будут концентрироваться на самозащите, а не на организационных преобразованиях. Когда 50 или 50000 человек имеют первоочередной и единственной целью самосохранение, как вы думаете, что произойдет, если вы захотите набрать из них лидерскую группу, ожидая безупречной работы? Что случится, если вы попросите отделения своей организации четко скоординировать действия? Что произойдет, если Фред может выполнять свои непомерно тяжелые обязанности только при условии, что Элен пойдет на скрытые жертвы?

Но я всего лишь винтик

Иногда мы понимаем все сказанное о страхе, гневе, самодовольстве, срочности и кризисах, но мало чем способствуем началу преобразований, потому что чувствуем, что у нас не хватает сил: «Я не босс. Что я могу на своем месте?». Так могут чувствовать себя и обслуживающий

персонал, и менеджеры среднего звена, и даже исполнительный вице-президент (что бывает на самом деле). Ощущение беспомощности бывает очень стойким, оно расслабляет и глубоко разочаровывает людей.

В некоторых ситуациях жесткие статусные рамки и недостаток власти кажутся непреодолимыми. И все же часто возможно что-то предпринять.

Вот моя любимая история о первом этапе. Как вы сможете убедиться, положение ключевых действующих лиц весьма далеко от должности генерального директора.

.....

Перчатки на столе в зале заседаний

Джон Стегнер

У нас появились серьезные проблемы со снабжением. Я был убежден, что огромные суммы денег тратились не по назначению и еще столько же будет израсходовано в будущем и что мы даже не могли точно сказать, сколько именно уже выброшено на ветер. Я подумал, что у нас есть возможность снизить закупочные цены не на 2%, а гораздо больше, что сэкономило бы нам миллиард долларов в течение ближайших пяти лет. Такое серьезное преобразование означало бы существенный сдвиг в производственном процессе. Это, однако, было невозможно до тех пор, пока большинство сотрудников, особенно из менеджмента высшего звена, не разглядят этот шанс, чего по большей части не происходило. Поэтому все стояло на месте.

Чтобы оценить серьезность проблемы, я попросил студентку-практикантку изучить, сколько мы платим за разные перчатки, которые используются на наших фабриках, и сколько различных сортов мы покупаем. Для простоты я выбрал один вид товара — то, что используется на всех предприятиях и на что можно легко сослаться.

Когда студентка закончила работу, она сообщила мне, что мы покупаем 424 вида перчаток! *Четыреста двадцать*

четыре! У каждой фабрики были свой собственный поставщик и собственная оговоренная цена. Одинаковые пары перчаток могли стоить 5 долларов для одной фабрики и 17 для другой. Сами по себе эти суммы не так уж велики, но ведь мы покупаем очень много перчаток, и это был лишь один пример нашей проблемы с системой закупок. Изучив результаты данного исследования, даже я сам не мог поверить, что все так плохо.

Студентка сумела собрать по экземпляру всех приобретаемых видов перчаток. На каждую она прикрепляла ярлык с указанием цены и фабрики, закупившей ее.

Однажды мы разложили эту кучу на столе в зале заседаний и пригласили туда всех директоров подразделений. Они увидели большой дорогой стол, на котором обычно лежит пара документов или вообще не лежит ничего, на этот раз заваленный перчатками. Каждый из руководителей минуту смотрел на эту картину. Потом все начали говорить что-то наподобие: «Мы что, покупаем все эти перчатки?» — «Ну, собственно говоря, да, мы их покупаем». — «Правда?» — «Да, правда». Потом они обошли вокруг стола. Я думаю, большинство из них искали перчатки, которые используют их подразделения. Они могли видеть все цены. Ведь там были на первый взгляд одинаковые перчатки, но на одной был ярлык 3,22 доллара, а на другой — 10,55.

Обычно эти люди не страдают отсутствием красноречия. Но в тот день они просто стояли, открыв рты.

Наша акция приобрела огромную известность. Перчатки стали номером выездного шоу. Они побывали в каждом отделе, проехали по десяткам фабрик. Множество людей смогли посмотреть на штабеля перчаток. Выездное шоу вызвало на всех уровнях организации чувство того, «как же все плохо».

Благодаря еще одному исследованию, проведенному быстро и без особых затрат другим моим студентом, мы выяснили, как поступают некоторые наши конкуренты. Номер «Сравнение с конкурентами» был добавлен в выездное шоу. В результате мы получили мандат на проведение преобразований. Люди уже говорили: «Нужно действовать немедленно», чего мы, собственно, и добивались, сохранив тем

- самым много денег, которые могли быть потрачены гораздо
- более разумно.
- Даже сегодня люди все еще рассказывают эту историю
- про перчатки.
-
-

Нетрудно понять, почему они это делают.

Главные действующие лица в истории с перчатками — отнюдь не боссы. Одним из важных участников стала всего лишь студентка-практикантка. Тем не менее эти далеко не топ-менеджеры помогли начать процесс, который радикально изменил весь механизм снабжения в крупной организации и сэкономил сотни миллионов долларов.

Их метод был похож на прием, описанный в «Видеокассете с разгневанным клиентом». Следуйте за эмоциями, подкрепленными конкретными, практически осязаемыми доказательствами, а не за абстрактными идеями, так почитаемыми сторонниками холодной логики. Используйте все доводы, которые видите, а не просто слова и цифры. Организуйте эффективную, запоминающуюся презентацию, правда, обязательно основанную на реальных, относящихся к делу фактах. В результате — а это самое важное — вы затронете и измените чувства, не вселяя паники типа «Я умру!» и не провоцируя негативной ответной реакции. Вместо этого растет чувство необходимости проведения незамедлительных действий, и вот начало переменам положено.

Быстро и дешево!

Истории о перчатках и видеокассете поднимают еще один важный вопрос. Подготовка организации к крупномасштабным переменам вовсе не требует миллиона долларов и полугода времени. Многое можно сделать быстро и без особых затрат.

Вот еще пример простых и недорогих действий, которые помогут решить проблемы первого этапа преобразований. В этом случае в роли видеокассет и перчаток выступают портреты.

**Портретная галерея
президентов компании**

Рон Маршалл

Раньше, когда вы заходили в вестибюль здания нашего главного офиса, прямо перед вами сидела секретарь, слева от нее располагалось место для посетителей — стулья и журнальный столик. Напротив стульев на стене висело около десяти портретов бывших президентов с суровыми и непреклонными лицами. Это было нечто среднее между миниатюрной картинной галереей и гробницей. Каждый раз, входя в здание, вы видели эти портреты. Каждый раз, покидая здание, вы проходили мимо них. Там были представлены все руководители компании с момента ее основания в 1885 году. Официальные портреты, написанные маслом и прославлявшие президентов и великое прошлое, висели здесь много лет, с отцовской благосклонностью взирая на входящих и выходящих людей.

Галерея должна была служить данью уважения группе великих людей и напоминать о преемственности поколений. Это был взгляд назад, в эпоху, когда наша компания была лидером, и такое напоминание о прошлом могло сослужить плохую службу в настоящем. Ведь портретная галерея символизировала вечный успех, тогда как в данное время мы были далеко не так удачливы. Это был памятник посту президента (и тонкий намек на незначительность всех остальных). Галерея пропагандировала подход: «Мы (топ-менеджмент) или они (простые смертные)». И в каком-то смысле это действительно была гробница. Единственный раз я видел нечто подобное в компании Woolworth, а это не лучшая модель ведения бизнеса в XXI веке.

Кое-кто из управляющих спрашивал меня: «Так когда же повесят и твой портрет?». Я отвечал: «Никогда». Вскоре после этого разговора я убрал все старые портреты. Просто взял и снял их со стены. Для такой старой фирмы, как наша, это было потрясением. Новость разнеслась с такой скоростью, с какой не могло бы распространиться ни одно мое выступление.

Мы могли бы ничего не делать. Можно было повесить любые картины или репродукции из музея. Мы могли бы украсить стену портретами действующих членов правления или изображениями нашего оборудования и продукции. И все это имело бы какой-то смысл. Но мы поступили иначе. Мы заменили портреты президентов на фотографии магазинов наших клиентов.

Это не были эксклюзивные работы известных фотографов. Просто фотографии магазинов наших клиентов. Это тоже активно обсуждалось в компании.

Вскоре после появления этих снимков несколько членов правления зашли в мой кабинет и сказали, что мы очень вовремя начали уделять внимание своим клиентам. В столовой я услышал то же самое в разговоре двух работников. Одному особенно понравилась идея избавиться от этих старых портретов: «Если Рон серьезно занялся улучшением обслуживания клиентов, нам нужны новые перспективы, а не старые речи типа „какие мы великие“».

Это было одно небольшое изменение, но оно возымело свой эффект. Люди стали обращать больше внимания на клиентов и их запросы. Не замечая, как меняются их нужды, и не понимая, что компания не готова их удовлетворить, мы не сдвинулись бы с места.

.....

Наш коллега, психолог из Гарварда Стивен Косслин, предложил интересную альтернативу в этой истории, которая все же использует метод «показать/прочувствовать». Почему бы, задался он вопросом, не разместить картины по-иному, составив из них такую композицию: бывший президент в левом нижнем углу смотрит направо, здание компании во времена его пребывания в должности прямо над ним и типичный магазин клиента того же времени справа. Таким образом, самое большое пространство занимало бы изображение магазина, но только теперь на него глядел бы президент. При таком расположении менялась основная идея галереи. Лица руководителей, обращенные к магазинам, отражали большее

внимание к клиентам. Изображения реконструированных и новых производственных зданий символизировали движение в ногу со временем. Такой подход обладает мощным и неожиданным визуальным воздействием и не вызывает возмущения у тех, кто с уважением относится к прошлому фирмы и ее бывшим президентам.

Очевидно, один простой шаг, не требующий особых затрат, — это еще не самое верное и окончательное решение. В некоторых ситуациях, особенно когда вы еще остаетесь на гребне успеха, потребуются и съемки на видеокамеру, и портретные галереи, и еще много чего. Люди успешно используют эти приемы даже сейчас, когда вы читаете эту книгу. Реформаторы привлекают новых людей со стороны, людей, которые уже почувствовали срочность проведения назревших преобразований. При успешной работе поведение новичка привлекает внимание коллег, что очень полезно. Лидеры перемен находят способы уговорить подчиненных, коллег или боссов посетить более удачливые фирмы, потому что заметные практические достижения привлекают внимание. Реформаторы устраивают годовые собрания менеджеров самыми нетрадиционными способами. Обращает на себя внимание то, что руководители на этих заседаниях действуют (а не просто говорят) в духе необходимости незамедлительных действий. Лидеры приглашают на собрания самых ценных корпоративных клиентов, которые приносят неожиданные идеи. Если все выполняется правильно, то ощущение срочности проведения преобразований растет и реформы успешно стартуют.

Упражнение, которое может помочь

(Вы можете проделать это упражнение сами, но будет лучше, если вы выполните его с друзьями.)

1. Есть ли необходимость в крупномасштабных преобразованиях для организационной единицы (корпорации, подразделения, отдела), на которую вы имеете влияние? Ваши конкуренты движутся вперед, а ваша организация нет? Есть ли какие-либо технологические разрывы, которые другие организации используют, а ваша нет? Вы увязли в прошлом? Представились ли вам новые удачные возможности, которые требуют определенных перемен от вас лично? Если да, то ответьте на следующие вопросы:

- Какова срочность этих возможностей или проблем?
- Какое поведение, а не только слова привело вас к такому заключению?
- Что порождает или усиливает это поведение и лежащие в его основе чувства? Рассмотрите следующие варианты: исторический успех; системы, недооценивающие ваши достижения по сравнению с внешними аналогами; недостаток контактов с клиентами; признаки несоответствия реалиям нынешнего рынка; очевидные примеры излишеств, пустой траты денег, в то время как другие процветают и цены «жесткие»; позиция руководства, сконцентрированная только на внутренних проблемах; недостаток общедоступной информации о производстве и конкурентах; победные реляции, весьма далекие от реальности; низкие по сравнению с конкурентами стандарты производственной деятельности; культура, основанная на неискренности и принципе «убить гонца, принесшего злую весть»; внутренние цели бизнес-единицы, позволяющие ей праздновать победы, в то время как весь корабль тонет.

2. Какое эффектное, примечательное и запоминающееся мероприятие вы можете предложить, чтобы решить проблеме недостаточной срочности проведения преобразований?

- Можете ли вы показать людям то, что уже существует, наподобие недовольного клиента?
- Способны ли вы создать что-нибудь новое, позволяющее лучше осветить проблему, как в «Перчатках» и «Портретной галерее»?
- Можете ли вы сделать что-нибудь косвенно — вроде того, чтобы показать боссу, как его подчиненные заражают самодовольством своих подчиненных?
- Если вы сами никогда ничем подобным не занимались, смогли бы вы найти сотрудника, у которого есть такой опыт?
- *Примечание.* Размышляя над этими вопросами, ищите простые и не требующие больших затрат решения. Помните, что вам нужно управлять организацией, поставлять товары или оказывать услуги каждый день. Будьте реалистичны и не упускайте своих шансов.

3. Будьте осторожны!

Помните, что хороший аналитический доклад или ваши ответы на пункт 1, представленные нужным людям в нужное время, могут вызвать неоднозначную реакцию. Но если они не наглядны, не эффектны, не привлекают внимания и не запоминаются, то не произведут достаточно сильного впечатления.

Этап 1

Внушайте ощущение необходимости срочных действий

Создавайте ощущение срочности проведения реформ, чтобы люди начали говорить: «Надо что-то делать», положив начало преобразованиям.

Что помогает:

- демонстрация необходимости перемен с помощью какого-нибудь наглядного объекта, который можно увидеть, потрогать и почувствовать;
- демонстрация веских и наглядных оснований необходимости изменений извне организации;
- постоянный поиск простых и дешевых способов подавления чувства самодовольства;
- правильная оценка того, насколько сильны самодовольство, страх и гнев даже в мощной организации.

Что не помогает:

- стремление «рационально» вести дела, каждый раз получать одобрение менеджеров и действовать без учета чувств, которые тормозят перемены;
- игнорирование нехватки ощущения того, что изменения следует проводить срочно, и несвоевременный переход непосредственно к разработке видения и созданию стратегии;

- уверенность, что без кризиса или «горящих платформ» вы ничего не добьетесь;
- заблуждение, что вы мало что можете сделать, если не занимаете высокую должность.

Истории, которые нужно запомнить:

- «Получение разрешения у боссов»;
- «Видеокассета с разгневанным клиентом»;
- «Когда аллигаторы кусают вас за пятки»;
- «Перчатки на столе в зале заседаний»;
- «Портретная галерея президентов компании».

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 1

**Внушайте ощущение необходимости
срочных действий**

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное видение

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

**Создайте условия
для широкого участия сотрудников
в преобразованиях**

Этап 6

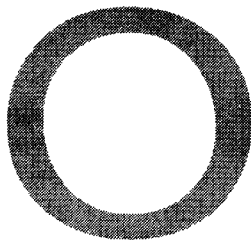
Добивайтесь быстрых побед

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте перемены прижиться



.....

ощущение необходимости срочных перемен хорошо помогает сформировать команду, которая будет руководить процессом преобразований, и организовывать ее слаженную работу. Когда это чувство возникает в компании, все больше ее сотрудников хотят участвовать в реформах в роли лидеров, невзирая на личный риск. Появляется все больше желающих объединиться, даже если они не получают быстрой персональной выгоды. Но для того чтобы собрать именно тех людей, которым доверяют их коллеги и которые глубоко прониклись идеей перемен и умеют работать в команде, необходимы дополнительные усилия. В этом и состоит главная задача второго этапа реформ.

Когда команда не работает как команда

Самая распространенная проблема второго этапа заключается в том, что те, кто должен вести реформы, не выполняют свою работу. Причем никто даже не хочет попытаться что-то сделать.

.....

Синие против Зеленых

Гари Локхарт

Никто не хотел это признавать или говорить об этом, но тем не менее мы были как две партии — Синие и Зеленые. Открытых конфликтов не было,

потому что нам было сказано: «Надеюсь, ребята, вы сработаетесь и будете учтивы друг с другом». Единственной причиной, по которой мы не кидались друг на друга с кулаками, было наличие огромного числа «полицейских».

Все началось со слияния. Мы знали, что для создания новой единой компании необходимо скоординировать действия. Было очень важно сделать все правильно, так как многие думают, что наши фирмы одинаковы, хотя это совсем не так. Каждая компания предлагала свой ассортимент товаров, имела свои сильные и слабые стороны, свою культуру. Надо было определиться, будет ли новая фирма как компания А или как компания Б, а уж потом начинать действовать.

Никто не хотел обсуждать эту проблему публично, но мы знали, что менеджеры высшего звена сами не понимают, что делать. Две группы энтузиастов отправились в известный институт, чтобы все обдумать и обсудить. Почитав умные книги и выслушав умных людей, они наконец составили некую программу. Все было очень цивилизованно. Если бы вы пришли к ним и поинтересовались, удалось ли им стать единой командой, то услышали бы в ответ: «Конечно. Теперь мы одна команда с общими ценностями. Вот, видите, все изложено в блокноте». Но это было далеко не так.

Мало что было решено как на этом, так и на последующих собраниях, потому что откровенного и честного диалога не получилось. Если затрагивались неприятные темы, люди молчали. Они просто копили недовольство.

Все заседания проходили по одному сценарию, когда кто-нибудь говорил: «Раз уж в маркетинговой группе появилась вакансия, я думаю, что Джерри Джонсон — идеальная кандидатура. У него 16-летний опыт работы, он получал отличные отзывы. Он весьма квалифицирован в „X“, „Y“ и „Z“». Так сказал бы человек из группировки Зеленых. Естественно, к ней принадлежал и сам Джерри. Потом выступил бы кто-нибудь из Синих: «Что ж, Джерри хорош, но основные должностные обязанности требуют проявления таких-то и таких-то качеств, и я боюсь, что хотя он и достойный кандидат, но опыта в этой сфере у него недостаточно. А вот у Фреда Джонса он есть». Фред, разумеется, состоит в партии Синих. Тут же возникает

кто-то из Зеленых: «Да, это очень важный момент, но если более внимательно рассмотреть нашего кандидата (а я лично знаю Джерри и могу сказать это с полной уверенностью), он — человек, который может запросто справиться со своими новыми обязанностями. Он все схватывает на лету». Но в то же время в воздухе почти звенел следующий диалог: «Вы захватываете слишком много хороших постов. Если вы не прекратите присваивать власть, мы провалим кого-нибудь из ваших людей». — «Так вы хотите войны? Расклад голосов семь на пять, и семь как раз у нас. Вы хорошо подумали? Не забывайте, что кличка нашего босса Палач». — «Вы, ребята, заходите слишком далеко. Наш Ларри — крутой парень, и он вам врежет как следует!».

Никто не хотел или, по крайней мере, не мог предложить способ решать проблемы честно и открыто. Политическая борьба при слиянии была очень трудной. Мы ходили вокруг да около. А в это время накапливались проблемы с бизнесом.

Примерно год спустя мы наняли уважаемого специалиста, чтобы он возглавил совещание управляющих. Мы собрали около сотни руководителей в здании Северо-Западного университета. Впервые за все время мы подошли к реальной проблеме, которой, конечно, был сам топ-менеджмент компании.

Приглашенный эксперт, попытавшийся эффективно провести обсуждение, в результате остался разочарован и рассержен. Он уловил, что все мы были крайне вежливы и сдержанны в своих словах и не хотели затрагивать серьезные проблемы. Думаю, он понял, что добиваться серьезной дискуссии бесполезно, пока мы не решимся взглянуть правде в глаза, и прямо сказал об этом. Он первым заговорил о расколе на партии Синих и Зеленых.

На следующий день после того как председатель совещания объявил нам это, начались открытые конфликты. Как только мы перестали держать язык за зубами, проблемы менеджмента предстали в более честном и менее политкорректном диалоге. Люди дали волю эмоциям: «Мы намеренно сказали об этом. Нам нужно было выплеснуть это наружу». Казалось, что все почувствовали облегчение, откровенно высказав свои претензии и предоставив противникам шанс ответить. Во всяком случае, мы расставались с чувством взаимного уважения.

С этого момента наша «команда реформаторов» наконец стала работать как настоящая команда лидеров. Конечно, дело было не в том, что «мы встретились, поговорили и теперь все в порядке». На мой взгляд, это совещание позволило нам начать все с чистого листа. А когда джинна выпускают из бутылки, потом трудно загнать его назад. С тех пор мы прошли долгий путь становления новой компании, но именно на этом собрании начался более открытый диалог, который помог достигнуть взаимного доверия и в итоге стать настоящей командой.

.....

Фирма не достигла синергизма и не получила экономию за счет масштабов деятельности, которые ожидались в результате слияния. Хуже того, она сбавила скорость до 50 миль в час в мире, где торможение означает самоубийство. Вслед за скромным взлетом после объявления о слиянии курс акций начал падать.

С расколом на высшем уровне не стало связующей силы, способной продвигать в жизнь сложные, целостные преобразования, которые были крайне необходимы компании. Отчаявшись, генеральный директор решил сделать перестановки в менеджменте высшего звена. Но он знал, по крайней мере интуитивно, что это бесполезно. Даже у самого талантливого бизнесмена не хватит времени, навыков, связей, репутации, лидерских способностей и сил, чтобы в одиночку продвигать перемены вперед. Это можно сделать только в команде, даже небольшой. Кто-то в фирме, тоже от безысходности, предложил передать большинство полномочий по проведению реформ специальным группам. Эта стратегия была применена пару раз, но не принесла желаемого эффекта. Может ли рабочая группа, состоящая из людей более низкого статуса, сделать то, что не удалось президенту компании?

Данная компания, проигнорировав вначале главную проблему второго этапа, приступила к ней после заумных дискуссий о ценностях. В обоих случаях движущие людьми чувства, вызвавшие раскол, препятствовавшие формированию сильной группы лидеров и ее дальнейшей работе, в значительной

Синие против Зеленых

Увидеть

Приглашенный эксперт явно сталкивается с проблемой отсутствия сплоченной команды, которая управляла бы сложным процессом интеграции культур при слиянии предприятий. Он совершенно справедливо указывает на то, что в компании есть две противоборствующие группировки, а руководство не желает признать, что проблема существует, а тем более решать ее. Когда его откровенное высказывание слышат все, многие начинают говорить публично о наболевших вопросах.



Прочувствовать

Люди испытывают потрясение. Затем некоторые впервые чувствуют подъем оптимизма оттого, что они наконец-то смогут решить проблему. Разочарование и гнев отступают.



Изменять и видеть результат

Медленно и осторожно группа лидеров начинает открыто обсуждать проблему. Дискуссии идут непросто, но они идут не прекращаясь — и причем спонтанно, не по регламенту. Постепенно каждый член команды начинает ощущать результаты взаимодействия.



Прочувствовать

Недоверие между участниками двух противоборствующих группировок начинает сходить на нет. Оптимизм продолжает расти, гнев отступает.



Изменить

Группа, которая должна проводить реформы, начинает действовать как единая команда, а не сборная из двух или более.

степени подавлялись. Эта тенденция была остановлена только тогда, когда один человек продемонстрировал открытую, честную позицию и сказал то, о чем до сих пор не говорилось, затронул чувства остальных, причем сделал это во всеуслышание. Только тогда началось формирование команды, способной провести назревшие перемены.

Подробности истории «Синие против Зеленых» могут показаться уникальными, но на самом деле с подобной проблемой встречаются многие. Крупномасштабные преобразования не могут пройти гладко без мощной руководящей силы. Менеджерская группа, в которой царит раскол, не справится с работой, даже если ее члены — сильные, целеустремленные люди. Вариант с «героем президентом» тоже не проходит — даже самому сильному управляющему не хватит часов в сутках, чтобы в одиночку совершить реформы. Действия специальных рабочих групп более низкого уровня вообще можно рассматривать как шутку, однако только если вы сами в них не состоите, ибо в этом случае шутка будет скорее обидная, чем смешная.

Нужно что-то большее.

Формирование эффективной группы лидеров

У сильной команды реформаторов есть две особенности. Она формируется из подходящих людей и она демонстрирует коллективную слаженную работу. Под «подходящими» мы понимаем индивидуумов с соответствующей квалификацией и лидерскими способностями, пользующихся доверием в коллективе, имеющих связи, необходимые для проведения специфических изменений на предприятии. Мы не имеем в виду «отличных парней» в общем смысле слова или действующих членов правления.

Многие факторы способствуют тому, что приходится возлагать полномочия на неподходящих людей, а это за историю предпринимательства происходило не раз. В результате слияний, подобных описанным в истории «Синие против Зеленых»,

в руководстве могут сохраняться противоборствующие группировки сторонников разной бизнес-политики. Благодаря слишком быстрым успехам люди, получившие пост по знакомству, могут оставаться во главе организации. Но вместо того чтобы бороться с пережитками прошлого и проводить назревшие преобразования, мы зачастую игнорируем первостепенные задачи. Мы оставляем неподходящих людей у власти или допускаем какие-нибудь другие ошибки. Порой мы, охваченные пессимизмом или цинизмом, можем подумать, что внутри-организационная борьба диктует стремление спрятаться от проблем или бросить их решение. Но это не так.

.....

**Новая и более разнообразная
команда**

Том Спектор

До недавнего времени наша компания активно занималась поглощениями, перекупала предприятия крупных конкурентов и производила слияния на основе наших операций. Мы добились успеха с такой моделью бизнеса, которая обеспечила существенный рост фирмы. Но теперь наступил момент, когда поглощать уже некого. Оставшиеся конкуренты в данной отрасли производства — гиганты, которых трудно сломить. В результате мы столкнулись с проблемой того, как преобразовать себя из организации, полагающейся на рост за счет поглощений и ассимиляции, в компанию, ориентированную на естественный внутренний рост. Это требовало рассмотрения изменений как во внутренней деятельности, так и в системе взаимоотношений с клиентами.

Команда, которая стояла у руля, отлично справлялась со старой бизнес-моделью, ориентированной на поглощения. Но в новых обстоятельствах все изменилось. Я помню, как прошлой осенью мы с одним топ-менеджером сидели в кафетерии. Он шепотом сказал мне: «Раньше мы заключали сделку и готовы были рыть землю, чтобы все заработало. Это было здорово. Теперь такого уже нет». Я думаю, вся команда

чувствовала себя так же. Интеллектуальная работа по заключению сделок и выброс адреналина остались в прошлом. Теперь обязанности управляющих заключались в постоянных разговорах с крупными группами наших подчиненных. Сейчас приходилось все время быть на виду и ничего не скрывать. Надо было решать менее серьезные вопросы и давать больше полномочий другим.

Группа по заключению сделок и другие руководящие комитеты в недалеком прошлом были малочисленны и придерживались одного мнения. Именно так обстояли дела на тот момент. В компании преобладали люди, за плечами которых был вековой опыт смешанного внешнего финансирования, которые думали и даже выглядели одинаково. Таким образом, нашей большой и разнородной организацией, которая осуществляла смену курса на внутренний рост, руководила маленькая и однородная группа управляющих, занимавшихся внешними сделками.

Пусти Джек (наш исполнительный директор по операциям) все на самотек — наверное, у нас так и осталась бы руководить малочисленная команда менеджеров с одинаковыми опытом и навыками, даже если бы ему удалось убедить кого-то из них переориентироваться на внутренний рост. Я уверен в том, что были люди (возможно, даже многие), которые считали, что так должно быть и так будет. Но они ошибались.

Я до сих пор помню звонок секретаря Джека, который сообщил, что мне назначена встреча. «Я бы хотел, чтобы вы вошли в наш оперативный комитет, — сказал он. — У вас есть уникальный подход, который поможет нам определить будущее компании». Я был удивлен и польщен. Комитет менеджеров? Я был очень рад стать его членом. Он добавил: «В этой команде у вас будет возможность поучаствовать в создании нашего будущего. Правда, скорее всего, у нас очень мало времени до того момента, как наша отрасль перешагнет этот переходный период. Такой шанс может представиться лишь раз за всю карьеру, и вы не должны его упустить». Встреча очень воодушевила меня, и я сразу дал согласие. Мне поручили приступить к работе еще до того, как состоялось первое заседание оперативного комитета.

Если сначала я не совсем понимал, зачем меня пригласили, то когда мы впервые собрались вместе, все стало ясно. Я был поражен. В комнате находились представители самых разных подразделений компании — финансовой и кадровой служб, отделов корпоративных внешних связей и информационных технологий. Эта пестрота состава комитета была не случайной. Джек также пригласил двух региональных руководителей и одного управляющего активами. Он пригласил и одного из четырех ключевых лидеров Международной коммерческой финансовой группы (International Commercial Finance Group) — человека, который до недавнего времени работал в Goldman Sachs. Джек выбирал в оперативный комитет людей, находившихся на разных уровнях власти, а не только тех, кто подчинялся ему непосредственно. В общем, участники этой группы обладали разными точками зрения и подходами и имели огромный практический опыт. Она была неоднородна не только по квалификации, но и по составу. Мы представляли всю компанию.

Управлять подобной группой непросто. Но с такими лидерами, как Джек и некоторые другие, мы пока справляемся. Хотя при подобном разнообразии трудно добиваться общего согласия, но в этом и был замысел. Вот типичный пример нашей работы. Я говорю: «Единственный способ роста — вложить деньги в профессиональное развитие сотрудников. Мы должны инвестировать средства в интерактивную программу обучения, которая будет работать без отрыва от производства. Нашим людям нужны новые, абсолютно иные навыки для того, чтобы успешно работать во время преобразований». Однако это противоречило мнению Джона, одного из наших корпоративных финансистов: «Я не согласен. Нам нужно снизить издержки и привести в порядок накладные расходы. Мы подумаем о развитии потом. А сейчас нужно ускоряться». Конечно, в какой-то степени мы оба правы. Поэтому нам необходимо было все обдумать и обговорить. В итоге почти всегда находилось сбалансированное и конструктивное решение.

Мы все еще находимся в самом начале преобразований, но пока команда работает эффективно, в той или иной степени выполняя намеченное. Компания начала двигаться в направ-

ленин, которое больше отвечает новым условиям делового окружения. Осуществляя это, наш комитет открывает новые подходы к созданию будущего. И они более определенны, обширны и конструктивны в отношении формулирования следующих шагов. Обладая всеобщим доверием, мы имеем возможность широко информировать сотрудников о своих планах и результатах. Скоро, когда придется сообщать много новостей, это станет особенно важно.

.....

Люди всегда стремятся пустить все на самотек. В результате зачастую набирается группа лиц, не обладающих нужными качествами и, следовательно, неспособных проводить реформы, даже несмотря на то, что некоторые из ее членов хорошие работники.

В наиболее удачных примерах преобразований, как и в этой истории, эффективно работающие группы лидеров создаются так:

1. Отдельный человек, ощущающий срочность проведения перемен, собирает вокруг себя первых сторонников.
2. В команду приглашают людей, обладающих подходящим набором качеств. Это:
 - соответствующее реальности знание происходящего вне предприятия или группы (это необходимо для создания видения);
 - доверие, связи и уважение сотрудников организации (необходимы для разъяснения и пропаганды видения);
 - обладание достоверной информацией о внутренней деятельности предприятия (необходима для устранения барьеров, которые мешают людям работать для реализации видения);
 - формальные полномочия и менеджерская квалификация, связанные с планированием, организацией и контролем (необходимы для достижения скорых побед);

- способности лидера, необходимые для создания видения, его пропаганды и мотивации работников (требуются почти на каждом этапе преобразований).
3. Команда создается путем привлечения новых участников и порой исключения из нее некоторых старых членов.
- *Привлечение* означает лишь то, что людям показывают важность поставленной задачи и привилегию быть избранным. Тогда им становится понятно, почему выбор пал именно на них. И, что более важно, затрагиваются их эмоции. Люди чувствуют вдохновение, а это ведет к искреннему одобрению предпринимаемых мер. Больше нет нытья: «О, только не это — еще одна рабочая группа!». В наиболее удачных примерах преобразований мы наблюдаем применение данного приема даже в тех случаях, когда команда уже формально существовала. Людей все равно приходится привлекать в команду лидеров для проведения реформ.
 - Аналогично, когда напряжение внутри новой и разнородной команды растет, люди сплачиваются в результате совместных действий, которые порождают чувства веры и взаимной ответственности. В истории «Новая и более разнообразная команда» Джек был главным героем, осуществившим эти действия, и только потом ему стали помогать другие.
 - Если состав команды не соответствует жестким требованиям, *исключение* означает шаги к устранению проблемы, даже если это означает избавление от кого-то из участников или осуществление других непростых решений, сопряженных с чувствами людей. Существующее положение вещей и импульс родом из прошлого не приводят к победе.
4. В процессе преобразования в крупной организации на более низких уровнях тоже формируются дополнительные команды реформаторов. Они помогают продвигать пере-

мены в своих отделениях. Когда происходят многоуровневые организационные изменения, более уместно употреблять понятие «коалиция лидеров», нежели «группа лидеров», потому что 50 или 500 человек вряд ли можно назвать командой в прямом смысле этого слова. Если скачок в будущее делает только одно отделение крупной организации или все отделения мелкой организации, то усилий одной команды реформаторов может быть достаточно.

Слишком часто этого не происходит. Проблема создания специальных рабочих групп повсеместна. Это порой наблюдается в системных проектах. Правление фирмы выделяет десятки миллионов долларов, а потом возлагает ответственность и подотчетность на рабочую группу из 12 человек, большинство из которых являются сотрудниками этой же организации. Спросите директоров об этом подходе, и они скажут: «Это люди, которые понимают технологию процесса. Поэтому они должны возглавлять проект и отвечать за него». Члены рабочей группы честно пытаются сделать это. Но поскольку от них не ждут разработки видения, они его и не разрабатывают. Когда же члены группы пытаются информировать компанию о своих планах и целях, то большинство руководителей их игнорируют или же эти идеи не встречают поддержки. Натываясь на препятствия (запуганные менеджеры среднего звена, неправильные формулы компенсационной системы, противодействие исполнительного вице-президента), группа разочаровывается и ищет в вышестоящих инстанциях кого-нибудь, кто мог бы решить поставленные проблемы. Топ-менеджеры всегда заняты чем-то другим — это не их работа, они не имеют дело с программным обеспечением, поэтому делают мало и очень медленно. Остальные делают еще меньше, раз никто не хочет приносить жертвы ради рабочей группы, резонно спрашивая: «Если перемены так важны, то почему боссы сами не руководят этим процессом?».

Осознавая проблемы, связанные как с отдельными людьми, так и со слабыми комитетами, отчаявшиеся системные консультанты часто бывают вынуждены создавать сложные

властные структуры, переполненные спонсорами и включающие межфункциональные рабочие группы, владельцев или группы владельцев компаний и так далее. Эти сложные образования обычно имеют преимущества по сравнению с одним слабым комитетом, поэтому люди и прибегают к их помощи. Но чаще всего этот подход себя не оправдывает. Сложные управляющие структуры никогда не возникают внутри предприятия, где сосредоточена реальная власть. Они стоят выше официальных и неофициальных отношений, благодаря которым функционирует организация. Использовать этот подход — все равно что сидеть на крыше дома и пытаться просунуть в дымовую трубу сложный механизм для перестановки мебели в комнате. Кроме того, слишком часто в эти внешние комитеты привлекаются люди, которые и так работают на полной ставке. Когда они понимают, что данный руководящий орган не будет работать плодотворно и их избыточные усилия не будут как следует оценены и вознаграждены, то уделяют своим обязанностям минимум времени и сил. И поэтому созданная структура начинает работать еще хуже. Помимо этого данные образования обычно добавляют бюрократической волокиты. Это замедляет процесс принятия решений и иногда выглядит просто глупо. Ситуация напоминает семью, столкнувшуюся с задачей дать детям новые навыки и принимающую решение собрать комиссию в Агентстве по делам детей штата, которая должна будет работать совместно с Департаментом образования и Губернаторской рабочей группой по новым навыкам.

Даже когда понятно «что делать», решение вопроса «как?» может осуществляться автоматически, шаблонными способами, которые не приводят к успеху: «Вы в новой команде. Вот программа действий. Ваши обязанности — А и Б». Однако при этом даже не поднимаются важнейшие проблемы: «Но какова цель? Добьемся ли мы успеха? Что от меня требуется? Смогу ли я соответствовать будущим требованиям? Что будет с моей карьерой, если у нас ничего не получится?». В истории «Новая и более разнообразная команда» Джек, похоже, проявил осторожность и внимание к данным моментам при решении задачи. Он обратился к чувствам — смягчил негатив-

ные (подозрительность, страх) и укрепил позитивные (оптимизм, гордость). В примере «Синие против Зеленых» реформаторы, напротив, в пылу слишком усложненной дискуссии утерjali смысл преобразований.

В отличие от многих жизненных вызовов подобные проблемы часто можно предвидеть и предупредить. Это не ураган, который не подчиняется вашей воле. Люди *сами* порождают проблемы в группе лидеров. Однажды поняв суть вопроса, вы сумеете в будущем избежать ловушек. Это сила предвидения. Президент отделения может извлечь уроки и использовать опыт на практике. Но если вы по служебному положению стоите на две ступени ниже, помните, что гораздо эффективнее найти способ *показать* боссу проблемы, чем представить внушительную, обоснованную, но скучную докладную записку.

Вопрос доверия

Группа подходящих людей необходима, но этого мало. Она должна еще и хорошо работать. Тут вопрос доверия является, пожалуй, ключевым.

Взаимное доверие часто отсутствует в командах менеджеров высшего звена, хотя сами они не любят признаваться в этом публично. Однако не всегда недостаток доверия становится центральной проблемой, особенно когда нет необходимости тесно контактировать, или работа рутинна, или реформы незначительны и их можно проводить не торопясь. Но для крупных преобразований в быстро меняющихся условиях это огромная проблема. Возможно ли создать разумное видение и разработать стратегию всей командой, если люди не доверяют друг другу? Они будут думать только о себе или об интересах своей подгруппы, будут осторожны и подозрительны. Грамотная стратегия вряд ли родится в обстановке интриганства, местничества и скрытности.

Вот крайний случай проявления проблемы и путь ее решения. Прочитав первые два параграфа, подумайте, как могли бы, на ваш взгляд, развиваться события.

Как мы с генералом Молло плавали в море

Ролан де Врие

Война закончилась, и мы знали, что нам придется работать вместе. Это был мир, достигнутый в результате переговоров, а не победа путем военных действий, когда одна сторона могла бы диктовать свою волю другой. Нужно было создать новую нацию и новую армию. Меня назначили старшим в группе офицеров по разработке видения, стратегии и плана слияния семи армий в Национальные вооруженные силы.

Мы собрали представителей семи войсковых группировок, которые теперь составляли новую Южно-Африканскую армию. Эти семеро представляли вооруженные силы режима апартеида, двое — армии освобождения и четверо — армии Бантустана. Долгое время они стояли по разные стороны баррикад в кровопролитном конфликте, со времен которого я ношу на себе несколько шрамов, полученных во время подрыва штабного автомобиля на противопехотной mine. Мы были врагами, а теперь нас неожиданно попросили поработать вместе над созданием новой организации.

На первой встрече возникли определенные трудности, но не те, о которых вы можете подумать. Мы были профессиональными солдатами, поэтому никто не заметил бы ни криков, ни драк. Даже, скорее, наоборот, что, наверное, еще хуже. Мы демонстрировали *видимость* сотрудничества: «Новая ситуация требует нового порядка и нового видения будущего. Чтобы выработать это видение, нам нужно стать честными, искренними и научиться доверять друг другу». Красивые слова, но все же лишь слова!

Все были осторожны и относились друг к другу с опаской. Не было ни честности, ни искренности, ни доверия. Сомневаюсь, что кто-нибудь говорил откровенно. А чего еще можно было ожидать? Зная всю предысторию и взаимные подозрения, я мог представить, как группа собирается целый год без мало-мальских результатов. Скорее, наоборот, ситуация обострилась бы. Когда на совещании ничего не решается или ре-

шается слишком быстро, участники начинают обвинять в этом друг друга. Они всего лишь люди! Все больше и больше проявлялось бы дистанцирование друг от друга, объединение внутри своей подгруппы. Это, понятно, привело бы к тому, что проявилась бы вся ужасная ненависть и боль. А что дальше?

На втором совещании я принял очень непростое личное решение. Я понял, что в данной ситуации обязан поступить так, как считаю правильным. Я не мог себе представить, как можно создать единую организацию, не научившись доверять друг другу. Естественно, это было бы непросто. Но что еще оставалось делать? И поэтому я рассказал им кое-что о положении, в котором находился сам: «Наши команды желают, чтобы новая армия в точности повторяла старые Национальные вооруженные силы. Они не хотят использовать ваши структуры и опыт. По их мнению, я должен уговорить всех стать такими, как они». И закончил свою речь словами: «Я не собираюсь так поступать. Не вижу в этом никакого смысла. Это неправильно».

Вы, наверное, скажете, что это безумие. Многое могло произойти, даже не на самом совещании, а после него, в течение ближайшей недели, что помешало бы группе и мне лично. Но разве я поступил неправильно? Если вы всю жизнь только и думаете о собственной безопасности, разве это жизнь?

После моего выступления дискуссия могла развиваться по разным сценариям. А на самом деле произошло следующее: многие участники совещания поведали нам точно такие же истории! Правда, не сразу — сначала это рискнул сделать один, потом другой. Кто-то добавил: «Я тоже знаю людей, которые не хотят слияния»; кто-то признался: «Наши тоже требуют, чтобы все было на их условиях. Они не желают менять свои представления и идеалы». И так далее. Высказывались далеко не все, но эффект был поразительный!

На этом собрании мы сделали первый маленький шаг навстречу друг другу.

Для того чтобы лучше познакомиться, мы регулярно ходили в походы, которые доставляли нам все больше удовольствия. Ночью мы сидели у костра и рассказывали о войне. Одни из моих новых коллег делали это более искренне, чем

другие, но тем не менее участвовали все. Мы обсуждали боевые стратегии, которые использовали в войне друг против друга. Иногда сами собой возникали более мелкие группы, и мы стремились к таким более тесным контактам.

«Момент истины» наступил для нас, когда в море перевернулась наша лодка и мы с Солли Молло оказались за бортом. Солли был главнокомандующим Национальной армии освобождения. Какое-то время мы болтались в воде в спасательных жилетах, и вдруг он взглянул на меня и сказал: «Я не умею плавать». Я внимательно посмотрел ему в глаза и ответил: «Не бойся, я хороший пловец и буду помогать тебе, пока мы не доберемся до берега». Вы можете представить, как это выглядело: мы — в открытом море, вцепившиеся друг в друга мертвой хваткой?

Дрейф продолжался около часа, наконец нас спасли. А чтобы скоротать время, мы рассказывали истории. Не помню, с чего это началось, но разговор шел об очень личном: о наших семьях и о том, на какие жертвы пришлось пойти ради службы в армии; мы обсуждали наши взгляды на проблемы расизма, которые разрывали страну на части; затронули проблемы, с которыми столкнулись при слиянии двух разных культур.

Искренние речи, разговоры у костра, вынужденное плавание — многое и намеренно, и случайно сплотило нас. На мой взгляд, удивительно, что такое оказалось возможным в группе заклятых врагов.

Когда мы опускаем руки и говорим, что в *нашей* ситуации проблемы командной работы безнадежно трудны, полезно вспомнить эту историю. Она — потрясающий пример основного приема, с помощью которого можно создать обстановку взаимного доверия вне зависимости от ситуации. Урок этой истории состоит в следующем:

- покажите людям то, что им необходимо, на каком-нибудь примере (в этой истории, в частности, с помощью смелого заявления на совещании);

- действуйте активно, не бойтесь «бить» по эмоциям (наподобие «Это неправильно, и я не буду так поступать»);
- когда поведение начнет меняться, примите новые меры в других внешних обстоятельствах (вроде разговоров у коистра);
- когда наступит «момент истины», воспользуйтесь им, а затем превратите его в историю, которую будете потом рассказывать живо и увлекательно, чтобы как можно больше людей узнали об этом моменте (например, как вы, держась друг за друга,плыли по морю с бывшим врагом);
- на всех этапах помогайте людям поверить и почувствовать, что перемены вполне реальны, что можно успешно работать вместе и создать сильную организацию.

Люди делают это и в гораздо менее экстремальных обстоятельствах, нежели в истории про генерала Молло. Главные герои примера «Синие против Зеленых» тоже прошли эти этапы: первые два пункта имели место на встречах в университете, а последние три — на последующих совещаниях.

Ключ к решению проблемы не в «организации» в административном смысле этого слова. Хотя мы часто говорим: «Эти парни плохо организованы», дело не в каких-то формальных полномочиях или подчинении вышестоящему руководству. Ни то ни другое не поможет, если нет доверия. А слабая команда лидеров не способна провести крупные преобразования.

Техника проведения совещаний

Командная работа, как и лежащие в ее основе взаимное доверие и моральная поддержка, может быть подорвана многими факторами. Отдельные личности, которые не способны быть командными игроками или просто ненадежны, могут разобщить всю группу. Более тонким,

но не менее важным является технический вопрос формата встреч.

Как часто вы собираетесь, и сколько времени длятся встречи? Какова типичная повестка дня? Кто ведет совещания? Что происходит за пределами зала заседаний? Привлекаются ли люди со стороны? Если да, то кто и когда? Установите неправильный формат встреч — и разочарование будет расти, взаимное доверие падать, а от лидерской группы останется одно только название. Если же все сделать правильно, команда сплотится в достаточно мощную силу, способную решать поставленные задачи.

Неправильная форма проведения совещаний особенно вредна, если группа создана недавно. Тут даже самые сообразительные участники допускают ошибки. Они подбирают прекрасных специалистов и, раз есть взаимное доверие и добрая воля, обсуждают серьезные реальные проблемы. Сначала одну, потом другую. Затем еще и еще. А потом возвращаются к первой, потому что она все еще важна. Они говорят и говорят — пока это не начинает действовать всем на нервы.

.....

Австралийские встречи

Росс Диветт

Мы выбрали 55 человек из разных регионов, чтобы они возглавили процесс преобразований на местах. Первая встреча всей группы состоялась в одном из самых красивых отелей в центре Сиднея. Представители самых отдаленных подразделений прибыли в четверг, и у них была возможность познакомиться друг другом и поделиться соображениями за коктейлем в баре отеля. Затем, в пятницу, все собрались в одном из конференц-залов для более официальной дискуссии об их роли в проведении перемен. Вторая встреча была аналогичной, но состоялась в Мельбурне.

Во время первых заседаний чувствовалось оживление, и людям понравилось, что их выбрали лидерами проводи-

мых реформ. Мы обсудили новый курс организации и смелые идеи, которые помогли бы нам больше ориентироваться на клиента. Но на последующих совещаниях дискуссия начала давать крен. Мы шли по одному пути, потом по другому. Кто-нибудь обязательно говорил: «У меня есть отличная идея, как сделать наши офисы более приятными для клиентов. Пусть наши сервисные агенты носят таблички, чтобы посетители знали их по именам». Затем выступал другой участник: «Да, и еще нужно изменить дизайн офисов, чтобы они выглядели не так официально. Надо расставить столики, диваны и кресла, чтобы клиенты могли прочесть материалы об оказываемых нами услугах, и выделить каждому агенту отдельное рабочее место». Тут третий произносил такую речь: «Я не думаю, что визитки на пиджаках и новый дизайн офисов что-то изменят в нашей работе. Первым делом нам нужно выкинуть на помойку наши 900-страничные руководства по кадровой политике». В ответ звучали возражения: «Нет, нет. Чтобы наши сотрудники действительно переосмыслили свои приоритеты, нужно ввести новые производственные показатели. Мы должны начать дифференцированно поощрять свой персонал».

У каждого были свои собственные идеи по поводу того, на чем следует заострить внимание, и поэтому как только возникал какой-то вопрос, его тут же приходилось снимать с повестки дня. Пока мы так ходили вокруг да около, нам не удавалось детально разобрать ни одну проблему, а это вызывало всеобщее разочарование. Мы пытались устроить голосование, чтобы определить вопросы первостепенной важности, но это тоже ни к чему не привело. Первоначальный энтузиазм быстро сошел на нет. В некотором смысле мы все еще не могли отойти от командно-административного стиля. И все пытались командовать и контролировать друг друга!

Примерно на пятом заседании возник новый подход. Для начала мы продлили его продолжительность с одного рабочего дня до полутора. Когда вся команда была в сборе, мы раздали ее участникам детальный план мероприятий на ближайшие два дня. Вверху списка значился только один вопрос: производственный менеджмент.

Президент компании в первый же день начала с того, как важно, чтобы рабочая группа изменила свои приоритеты и попыталась достичь консенсуса. Она сказала, что команде предстоит предпринять кое-что новенькое и что было высказано много интересных предложений, но теперь пора приступать к работе. Отныне мы будем обсуждать по одной важной проблеме за совещание, которое удлинится до полутора дней. Если возникнет необходимость, придется прибегнуть к помощи внешнего эксперта, чтобы не сбиваться с дороги.

В оставшееся время на утреннем заседании выступал приглашенный специалист, который говорил о различных подходах к производственному менеджменту. Это заставило нас отвлечься от внутренних проблем и подсказало много новых идей. Затем мы наметили ключевые вопросы преобразования нашей системы производственного менеджмента. Днем мы обсудили свои дальнейшие действия и пришли к выводу, что сначала надо опросить сотрудников и узнать, что бы они хотели изменить в своей работе.

На второй день мы утвердили график своей работы и определили план на ближайшие несколько недель. Кроме того, мы выяснили мнение большинства по поводу того, какие ключевые проблемы будут обсуждаться на ближайших заседаниях. Затем было решено заранее готовить документы для каждого совещания и за неделю распространять их среди участников, для чего назначать ответственных членов команды реформаторов.

Мы продолжали использовать эту форму и на остальных заседаниях, которые всегда длились по полтора дня. В первый день всегда выступал приглашенный эксперт, во второй — обсуждались конкретные шаги на ближайший период. Сложные вопросы поручалось предварительно изучать подгруппам для более тщательного анализа и подготовки планов. Их члены докладывали о проделанной работе всей команде на следующем заседании.

Потребовалось всего несколько собраний, чтобы группа привыкла к новому формату. Вскоре мы обнаружили, что при отступлении от него работа идет не столь успешно.

Если кто-то со стороны сейчас посетит наше заседание, он будет приятно удивлен целеустремленностью, уровнем посещаемости при том, что все участники команды реформаторов — люди занятые и им часто приходится ездить в командировки, а также тем, как мало происходит посторонних разговоров. Со временем, когда люди научились верить в свое дело и доверять друг другу, они стали относиться к этому формату проще.

Нам потребовалось девять месяцев, чтобы превратить в настоящую команду эту большую группу географически разделенных людей, но результат был налицо. Мы создали совершенно новую организацию.

Неплодотворные встречи подрывают доверие, особенно в новой группе. Здесь мы видим простой, хорошо знакомый, но при этом продуманный подход к данной проблеме. Главное — не отвлекаться от сути и соблюдать дисциплину; обсуждать лишь одну тему за встречу; выполнять «домашнюю работу», чтобы ускорить процесс преобразований; убедиться в том, что следующий шаг — верный; давать полномочия проверенным людям. В истории про австралийские встречи эта формула позволила добиться более продуктивной дискуссии, которая рассеяла настроение разочарования. Это, в свою очередь, заложило основу взаимного доверия, которое способствует командной работе.

Данная простая, но удачная формула начала действовать не в процессе дискуссии и голосования по вопросу формата. Это произошло главным образом после того, как она на деле доказала свою эффективность. Люди убедились, что формат работает.

Те же правила действуют и в более мелких или долго существующих группах. В каждой ситуации есть свои особенности, которые могут потребовать дополнительных или несколько иных методов решения проблем. Но основная задача проста: убедиться, что формула хорошо продумана, а не является просто данью традициям.

Дублирование действий на этапах реформ

В истории «Австралийские встречи» мы видим пример того, как перекрываются восемь стадий преобразований, что последовательность их проведения не обязательно выглядит так: начать этап 1, закончить этап 1; начать этап 2, закончить этап 2 и так далее. Одновременно с созданием некоего подобия команды лидеров, которая сумеет преобразовать организацию, австралийцы ведут работу над видением и стратегией. Этот год они провели не просто во встречах по «формированию команды».

Подобное перекрывание можно обнаружить у первого и второго этапов. Вам ведь приходится внушать чувство необходимости срочных реформ и одновременно создавать команду лидеров из людей, уровень самодовольства которых к тому моменту относительно низок. На этапах 4 и 5 вы, все еще разъясняя сотрудникам изменение видения будущего, даете полномочия к действию тем, кто уже проникся идеей перемен. Устраняя барьеры на пути к цели на стадии 5, вы в то же время организуете быстрые успехи (стадия 6) там, где этих препятствий нет.

Вы всегда должны быть осторожны и избегать поспешных и необдуманных действий. Попытка дать полномочия людям, которые не чувствуют срочности назревших перемен, ни к чему не приведет. Попытка поднять третью волну преобразований без быстрых побед будет безрезультатна. Тем не менее некоторое перекрывание разных этапов — это нормально.

Когда боссы кажутся безнадежными

Как только президент компании из «Австралийских встреч» взяла ход заседаний команды реформаторов под свой личный контроль, боссам, возглавлявшим организационные единицы, в которых предстояло провести

преобразования — будь то отделение или отдел, — пришлось стать главной силой в своих лидерских группах. Это необходимо ради доверия к преобразованиям и во избежание угрозы со стороны начальника, готового положить всему конец. Бесполезно полагаться только на самого высокопоставленного руководителя. Тем не менее даже решительные люди пытаются это делать. Они стараются поддержать босса, давая ему или ей все карты в руки. Они суетятся вокруг руководителя, создают собственную лидерскую группу из друзей-единомышленников и в спешке разрабатывают видение. Но это никогда не дает результатов.

Те, кто знает это, зачастую опускают руки. «Джордж не способен на это, — говорят они. — А я что, смогу? Будь реалистом».

Когда мы бегаем по кругу или пятимся назад, то упускаем существенный момент. Если ключевые фигуры не играют ключевых ролей в команде лидеров, обычно это означает, что чувство срочности реформ в них слабо, а самодовольство, гнев или страх слишком сильны. Возможно, до этого организация преуспевала — отсюда самодовольство. Возможно, босс сомневается, сможет ли он довести процесс преобразований до конца и выжить, — отсюда страх. В такой ситуации все усилия должны быть брошены на решение этой проблемы, и только *се одной*. Забудьте о команде и командной работе (этап 2), забудьте о видении (этап 3), забудьте о пропаганде (этап 4) и передаче полномочий (этап 5). Главная и единственная проблема в этих обстоятельствах — срочность. Точка. Если задача поставлена таким образом, мы можем убедиться, что тут каждый способен помочь. Вспомните историю о перчатках.

Да, исполнительный вице-президент способен помочь, но это по плечу и линейному менеджеру, и руководителю аппарата без участия подчиненных, и консультантам, и даже студенту-практиканту! Главное — сконцентрироваться на ключевом вопросе.

Это очень важный момент, который мы всегда упускаем. Будьте бдительны!

Этап 2

Соберите команду лидеров

Помогите сформировать команду, которая благодаря своему составу и методам работы сможет управлять сложным процессом преобразований.

Что помогает:

- демонстрация энтузиазма и активные действия (или помощь в этом остальным) с целью привлечения в группу нужных людей;
- личный пример взаимного доверия и участия в командной работе, который необходим группе (или помощь в этом остальным);
- выбор такого формата совещаний команды лидеров, чтобы не возникало разочарования в реформах, а также чтобы укрепить взаимное доверие;
- переключение усилий на этап 1 (внушение ощущения срочности перемен), если вы не можете справиться с задачей стадии 2 и ваши коллеги не собираются делать этого.

Что не помогает:

- проведение преобразований со слабой рабочей группой или под руководством одиночек, наличие сложных управляющих структур или разобщенность высшего руководства;
- стремление уклониться от трудностей, когда воля к победе и существующее руководство подрывают создание нужной группы;

- попытка оставаться в стороне или ссылки на несоответствие руководителя организационной единицы, которому нужно измениться, потому что он или она относится к «неисправимым».

Истории, которые нужно запомнить:

- «Синие против Зеленых»;
- «Новая и более разнообразная команда»;
- «Как мы с генералом Молло плавали в море»;
- «Австралийские встречи».

.....
Этап 3

Выберите **правильное** **видение**

Этап 1

Внушайте ощущение необходимости
срочных действий

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное видение

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

Создайте условия
для широкого участия сотрудников
в преобразованиях

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте переменные привыкаться

.....

В

НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ ПРИМЕРАХ крупномасштабных преобразований хорошо функционирующая команда лидеров отвечает на все возникающие вопросы, чтобы выработать ясное представление о направлении развития. Какие именно перемены нужны? Как мы представляем себе новую организацию? Что нельзя менять? Какой самый лучший способ претворения в жизнь нового видения? Какие стратегии преобразований неприемлемы из-за высокого риска? Правильные ответы на эти вопросы дают организации возможность сделать скачок в будущее.

Слишком часто команды лидеров либо не могут определить четкого направления развития, либо выбирают неадекватное видение. Последствия могут быть катастрофическими для организаций и крайне неприятными для сотрудников — спросите об этом кого-нибудь, кто пережил на себе причуды высшего начальства.

Видение и стратегия или план и бюджет

Одна из причин, почему умным людям не удастся создать ясное направление развития, кроется в том, что их научили видеть в «составлении „карты“ будущего» лишь планирование и составление бюджета. На самом деле оказывается, что для крупномасштабных преобразований даже самого грамотного планирования все равно недостаточно. Самое важное — в чем-то другом.

Рисуя картины будущего

Чарлз Берри

В 1994 году мы поняли, что настала пора переосмыслить свои приоритеты в бизнесе. В связи с дерегулированием в нашей индустрии начали происходить крупные структурные изменения. Наш рынок открылся для конкурентов, защита нашей компании от недружественного поглощения была снята. Дерегулирование и либерализация рынка Великобритании означали, во-первых, наступление заокеанских конкурентов и, во-вторых, появление возможности расширить сферу деятельности за рубежом благодаря поглощению местных компаний.

Каждый имел собственное мнение по поводу того, как нам следует поступать, и согласия не было. Одни считали, что мы должны стать диверсифицированным конгломератом, например как Hanson, самый крупный в Великобритании. Другие полагали, что нам нужно оставаться производственной компанией, которая может стать подрядчиком, занимаясь прокладкой и обслуживанием водо-, газо- и электросетей. При этом остальные настаивали на том, что мы должны развиваться в сфере телекоммуникаций и интернет-услуг.

Наш генеральный директор в то время пытался бороться с подобной разногласицей мнений. Он разослал записки всем главам самых крупных отделений и попросил их высказать свои точки зрения, а также поделиться соображениями относительно альтернатив развития компании. Он следовал ортодоксальному процессу планирования. Руководители отделений ответили. Все их идеи и предложения были сведены воедино кем-то из головного офиса, причем каждый пункт, естественно, был пронумерован. В итоге на столы глав отделений лег сухой отчет с огромным объемом финансовой информации: длинными аналитическими таблицами показателей «долг/собственный капитал», стоимостью акций, другими важными характеристиками текущей деятельности — словом, со всем тем, от чего любого человека быстро потянет ко сну! Год спустя люди все еще продолжали обсуждать этот отчет, обычно начи-

ная дискуссии с фраз типа: «А о чем этот пункт 3.4?». За этим следовало бурное обсуждение пункта 3.4. Ни о каком согласии не могло идти и речи. Люди просто не понимали, какой выбор стоял перед компанией и насколько он был важен.

Чтобы разобраться с пересмотром приоритетов нашего бизнеса, мы начали определять шесть-семь основных пунктов, шесть-семь общих вариантов нашего делового будущего. Первым из них был уже существовавший на тот момент наш обычный бизнес — снабжение электроэнергией клиентов в Шотландии, а также небольшая сеть телекоммуникаций и интернет-услуг. Второй вариант — стать поставщиком электроэнергии на рынке всей Великобритании, а не только Шотландии. При этом можно было забыть о перспективах небольшого роста, которые мы видели в двух существующих сферах бизнеса. В данном случае мы концентрируем все усилия только на одном виде деятельности, но осуществляем ее по-настоящему хорошо. Третья возможность состояла в том, чтобы «задраить люки», урезать расходы и обеспечивать электроэнергией только Шотландию с перспективой, что нас поглотит какая-нибудь другая компания. Эти три варианта были признаны большинством из нас самыми безопасными. Остальные были слишком масштабными: стать международной электроэнергетической компанией; многосервисной фирмой — поставщиком электроэнергии, газа и воды для всей Великобритании; конгломератом или производственной компанией. В процессе обсуждения родилась еще одна альтернатива — предоставлять услуги в сети интернета и сфере телекоммуникаций.

Когда мы вернулись к тому, с чего начали, было решено выбрать несколько параметров, которые описывали бы эти варианты:

- *торговый оборот* — каким может быть наш годовой доход в ближайшие 10 лет;
- *сотрудники* — каков будет штат компании;
- *клиентура* — сколько мы будем иметь потребителей;
- *бизнес* — какие ключевые продукты или услуги мы будем предоставлять;

- *конкуренты* — кто будет нашими основными соперниками;
- *вера* — во что мы должны поверить, чтобы добиться успеха;
- *действия* — какие основные мероприятия нам необходимо провести для осуществления данного варианта.

Каждый возможный вариант будущего компании мы расписали на двух-трех страницах, где были финансовые показатели, но полностью детальный анализ был представлен отдельно. Изучив все возможности, мы попытались «нарисовать» шесть картин будущего, а потом оживить их. Такова была наша задумка — наглядно изобразить будущее.

Мы назначили несколько заседаний для восьми членов рабочей команды. Перед первым мы разослали им краткие сводки, чтобы они успели заранее ознакомиться с материалом. Когда мы встретились, я вкратце повторил основные тезисы, используя для наглядности проектор: «По первому варианту (международный поставщик электроэнергии) наш торговый оборот за 10 лет составил бы...», и так по каждому пункту, который мы рассматривали. Затем началась дискуссия. Мы задавали себе вопросы: «Как будет выглядеть наша компания?», «Каким будет наш главный продукт или услуга?», «Где будет располагаться наш головной офис?», «Какие сотрудники будут у нас работать?», «Как будет выглядеть наша реклама?», «Какие требования будут предъявлять к нам клиенты?», «Что нам придется делать, чтобы отвечать этим требованиям?», «Как будут выглядеть наши заводы и офисы?», «Что нам нужно делать особенно хорошо?», «Что мы думаем по этому поводу?».

Пытаясь представить наше будущее, мы почувствовали, что удаляемся от цифр и абстрактных возможностей. Этот прием помог оценить масштабы преобразований, которые нам пришлось бы претворять в жизнь при выборе того или иного пути.

Наши официальные дискуссии длились четыре часа. Мы пришли к единому решению довольно быстро. Вариант с конгломератом исключался, как и курс на слияние с другой компанией. Таким образом, мы выбрали будущее «многосервисной компании в Великобритании» и рассмотрели возмож-

ность превращения в «глобальную многосервисную компанию». Картины, которые мы нарисовали сначала, были довольно экстравагантны, и неудивительно, что люди, пытаясь что-то исправить, предлагали все новые и новые идеи. После каждой встречи моя команда составляла сводку всех предложений и решений по их поводу объемом в одну страницу, а затем рассылала ее всем директорам. Можно было представить, как они были рады получить не еще один файл программы Excel и не электронное письмо с 16 приложениями. С этого момента мы специально стали суммировать все материалы обсуждений на одной странице.

Стали возникать элементы согласия. «Итак, мы начинаем привыкать к роли международной многосервисной компании. Во что мы должны поверить, чтобы знать наверняка, что добьемся успеха? Как мы будем конкурировать во всех этих странах?» И все повторялось сначала. Теперь мы уже перепроверяли все решения для каждого этапа. Мы стали концентрировать внимание на том, какие шаги будем предпринимать для реализации видения и какая финансовая политика более разумна. Мы послали краткие записки в одну страницу нашим внешним финансовым брокерам, которые сделали прогнозы реакции рынка на каждый из наших вариантов видения будущего, также обсуждавшийся в компании. Мы стали более ясно представлять будущую структуру нашей организации, пути роста и возможные источники финансирования. Наш финансовый директор заявил: «В ближайшие пять лет нам нужно утроить размер компании, чтобы доходы акционеров стали больше, чем если бы мы просто продали ее». Кто-то еще сказал: «Мы могли бы сделать это, если бы купили фирму, которая занимается электроэнергией и водоснабжением в Великобритании, а потом заключили такую же сделку на мировом рынке». Тут выступил еще один человек: «Теперь я все понял! Я знаю, как мы сможем это сделать».

Финансовые расчеты каждого варианта были необходимы. Но картины, которые мы нарисовали, сыграли самую важную роль в достижении согласия по поводу нашего видения. Это были картины возможного будущего.

.....

Рисую картины будущего

Увидеть

Сотрудник планового отдела находит новый подход к выполнению своих обязанностей. Видя, что группа чувствует срочность проведения перемен, разочарованный менеджер высшего звена решает применить этот подход. Плановик вместе с командой реформаторов разрабатывает альтернативные варианты развития фирмы (например, преобразование в международную энергетическую компанию), после чего излагает их и некоторые ключевые показатели на нескольких листах бумаги. Он использует этот материал, чтобы вызвать дискуссию, которая поможет остальным «увидеть» возможное будущее компании.



Прочувствовать

Разочарование («Мы так ничего не добьемся»), гнев («Я знаю, в каком направлении надо двигаться, почему бы нам так и не сделать?»), тревога («Если мы изменим компанию, будет ли моя квалификация соответствовать новым требованиям?») и пессимизм («Нас все равно перекупят, хотим мы этого или нет») отступают. Растет чувство облегчения («Да, я понимаю, о чем он говорит. Теперь и я вижу прекрасные альтернативы»). Растет оптимизм («Это будет очень интересная компания!»).



Изменить

Команда начинает вести более конструктивный диалог. Теперь она принимает решения по поводу разумного видения будущего.

Ортодоксальное планирование в том виде, в каком вы обнаружите его в большинстве организаций, создано для мелких последовательных преобразований. Обычно люди, которые занимаются каким-либо бизнесом, знают свое дело в деталях. Им не составляет никакого труда представить возможные пути развития организации, которые мало чем отличаются друг от друга. Планирование и составление бюджетов заставляют

вас владеть в детали. Они позволяют вам сказать: «При данных обстоятельствах добиться годового роста на 5,3% реально. Для этого неплохо было бы попросить Фреда возглавить проект А в следующем квартале. Логично, что потребуется проект Б, и краткосрочные затраты на него в будущем финансовом году приемлемы в свете растущих потребностей в денежных средствах».

При крупномасштабных преобразованиях провести подобную экстраполяцию через данную конкретную ситуацию непросто. Чаще всего люди не представляют себе всех возможных перспектив, а если и представляют, то смутно. Что значит «изменить все бизнес-процессы»? Что значит «стать глобальной корпорацией»? Что значит «создать инновационную культуру»? Нельзя планировать то, чего ты не понимаешь. Зачастую возникают трудности даже при обсуждении этих вопросов: «У нас должна сложиться организационная культура, которая поощряет риск». — «Да, наверное, но риск означает ошибки, а тогда наши клиенты могут уйти к конкурентам». — «Я не имею в виду опасный риск». — «Опасный риск?!».

Иногда мы вновь обращаемся к мнимой объективности цифр. Но при крупных преобразованиях финансовый анализ должен отталкиваться от конкретных вариантов и далее основываться на предположениях, которые порой трудно сформулировать и, опять же, трудно обсуждать.

В примерах успешных крупномасштабных преобразований четыре компонента помогают направить действия в нужное русло: это бюджеты, планы, стратегии и видение. Это разные вещи, но они тесно взаимосвязаны и каждая из них требует своего подхода.

Бюджет — это финансовая составляющая плана. *План* определяет последовательность поэтапного осуществления стратегии. *Стратегия* показывает то, как реализовать видение. *Видение* представляет собой конечное состояние, к которому приводят вас все планы и стратегии. Обычно видение можно изложить на одной странице или рассказать о нем во время короткой поездки в лифте. Стратегия может занять десяток страниц, и для ее объяснения нужен разговор за обедом.

Планы могут заполнить всю вашу записную книжку, а на их изучение уйдет несколько долгих заседаний. Для бюджетов потребуются толстая тетрадь и еще больше заседаний.

Команда реформаторов не занимается всем этим сама. Ей помогают другие. Как в истории про картины будущего, эти другие могут быть настроены критично не только по поводу предоставления информации, необходимой в процессе преобразований, но и по поводу помощи в его правильной организации.

Составление бюджетов — это как упражнение по математике, работа с цифрами. Планирование — логический, линейный процесс. Разработка стратегии требует большого объема информации о клиентах и конкурентах, а также профессиональных навыков и знаний. За видение отвечает совсем другой отдел мозга, чем за составление бюджетов. Из названия понятно, что это попытка разглядеть возможное будущее. Естественно, для этого необходима проработка возможных вариантов развития событий. В создании видения неизбежно важную роль играют и разум, и чувства (например, «Что мы думаем о вариантах перспектив?»). Когда вы используете ортодоксальное планирование для разработки видения, разочарование и неудачи неизбежны.

При мелких, постепенных преобразованиях видение и стратегии зачастую настолько очевидны, что вы даже не думаете о них. Вся работа состоит в составлении планов и бюджетов. При крупномасштабных изменениях разработка видения и стратегии является сложной задачей, потому что подразумевает риск в неизвестной сфере деятельности. А если вы не справитесь с этим, то вам конец.

Если у вас плохой бюджет, вы рано или поздно останетесь без денег. Без хорошо продуманного плана вам может не хватить времени на претворение задуманного в жизнь. Без грамотной стратегии вы окажетесь загнанным в угол. Без разумного видения вы можете выбрать неверное направление и даже не заметить этого. Вам будет крайне трудно координировать действия большого штата сотрудников, не прибегая к бесконечным директивам. Вам не хватит сил закончить что-то по-настоящему серьезное. Стратегические планы мало кого побуж-

дают к активным действиям, а внушающее доверие видение, обращаясь непосредственно к чувствам, может увлечь каждого.

Эффективная координирующая роль видения напрямую связана с проблемой скорости. В медленно развивающемся мире члены команды могут продвигаться вперед не торопясь, действовать вслепую, следуя принятым стандартам и спотыкаясь друг о друга. Вся команда идет в ногу, известным всем мерным шагом: левой—правой—левой—правой. Если лидер натывается на стену, он говорит: «Стой!» (это уже после «Ой!»). Потом он оценивает ситуацию и составляет новый план, который широко провозглашает: «Мы поворачиваем на 90 градусов влево, делаем два шага, затем останавливаемся. Я (босс) вытяну правую руку, чтобы проверить, осталась ли преграда справа от меня. Далее...». А теперь представьте себе мир, в котором победители вынуждены бежать, уворачиваясь от всех препятствий, и делать это очень быстро. Когда нет видения, которое разделяет каждый участник реформ, вы неизбежно будете натекать на барьеры и друг на друга.

Проблема выбора направления, четкого или не совсем, при проведении крупномасштабных преобразований тесно связана с прошлым опытом компании. Не один десяток лет менеджерам современных организаций преподают бухгалтерский учет. Планирование стало часто используемым инструментом еще в середине XI века. «Стратегия» — слово, которое не встречалось в учебных программах школ бизнеса вплоть до 1970-х годов. Видение до сих пор не является серьезным предметом в большинстве программ подготовки менеджеров. Стоит ли удивляться тому, что одно мы делаем хорошо, а другое — плохо?

Прибыльность или уровень обслуживания?

Важность проблемы видения сегодня не превосходит значения вопроса о том, что главное — прибыльность или сочетание инноваций и повышения уровня обслуживания клиентов.

Так как современное предприятие подвергается огромному давлению со всех сторон, затраты стали огромной проблемой. Многие преобразования были реализацией вариантов видения, основанных на строжайшей экономии. Если ваша фирма близка к разорению, быстрое и серьезное изменение структуры издержек должно стать главной задачей. Однако часто организация, которая вовсе не испытывает затруднений, разрабатывает видение, напрямую отражающее стремление сокращать расходы. Когда такой взгляд на будущее оправдан (а иногда бывает совсем наоборот), он все равно плохо выполняет роль настоящего видения, потому что никто не будет испытывать энтузиазм по поводу урезания расходов. Страх, гнев и цинизм растут. Перемены замедляются, люди противятся им.

Есть способ решить эту проблему, и он не связан с игнорированием размеров издержек. Он состоит в умелой разработке видения, ориентированного на высокий уровень обслуживания клиентов, которое невозможно реализовать без мер, направленных на существенное снижение неоправданных затрат.

Издержки или качество?

Рон Бингем

Видение, нацеленное на сокращение издержек, рационализацию или повышение производительности труда, просто не встретило бы поддержки. В основном наши сотрудники считали, что они работают ради коллектива, ради сообщества, что называется, для общего блага. Вот что они говорили: «Мы здесь не для того, чтобы делать прибыль. Мы хотим предоставлять обществу важные услуги». И они действительно в это верили, причем абсолютно искренне. И уж точно личная нажива не была их целью. Это вообще не в природе правительства штата, что все мы прекрасно знали.

Но вот в чем загвоздка. Губернатор видел накопившиеся за последние годы финансовые проблемы. Он был убежден, что население не может и не должно оплачивать неэффективные предприятия. Для него конечной целью была эконо-

мня денег, чтобы правительство могло увеличить финансирование таких ключевых областей, как образование. Передо мной губернатор поставил именно задачу экономии денег. Сначала я был с ним полностью согласен.

В общем, ситуация складывалась так: по одним рельсам навстречу друг другу ехали два поезда. Эффективность — вот наша проблема, но не в ней состоит наша миссия. После долгих размышлений и дискуссий я в конце концов понял, что мы могли и должны были сделать высокий уровень обслуживания клиентов своим видением. Идея была в том, чтобы не уходить от вопроса прибыльности, а подойти к нему с другой стороны, рассмотреть его под другим углом. Сотрудники рассматривают все с точки зрения предоставления важных услуг. Большинство из них стремятся более качественно обслуживать клиентов. Они не дураки! Они видят, что люди не бегают за ними со словами: «Ого! Как здорово работает администрация штата! Надо же, обойти таких гигантов, как Federal Express и Wal-Mart! Да, ребята добились своего». Так как дополнительное финансирование стало абсолютно невозможным, даже с большим количеством денег вы не смогли бы добиться лучшего обслуживания. Каков же единственный правильный выбор? Устранить все препятствия к повышению уровня обслуживания. А устранение препятствий в бюрократической системе неизбежно ведет к упущенным деньгам. Это вполне логичное развитие событий.

В итоге мы выбрали своим видением качество обслуживания. Когда мы стали его пропагандировать и делали это предельно ясно, сотрудники буквально загорелись желанием помогать людям так, как они это себе представляли. Они уже воображали, как жители штата благодарят их за прекрасную работу. Я думаю, большинство сотрудников действительно были воодушевлены возможностью реально усовершенствовать процесс оказания услуг населению. В сторону, циники, — это действительно произошло. Реакция была невероятная. На всех уровнях организации люди неожиданно стали анализировать проделанную работу и размышлять над тем, как они могут улучшить качество обслуживания. Я помню, у нас была встреча с губернатором и его администрацией, на которой сотрудники делились своими представлениями о том, как будут работать

их отделы в будущем. Презентация службы социальных услуг была особенно оживленной. Женщина встает и говорит: «Наше видение — это будущее, в котором мы будем относиться к вам как к ценной личности или уникальной семье. Мы позаботимся о вашем питании. Мы поможем вам во всем, и у вас будет здоровая, счастливая семья. Вы будете чувствовать, что о вас заботятся и вас уважают». Она говорила с невероятным энтузиазмом. Женщина поверила в свою идею и всецело прониклась ею. Она была готова сама проверять, помогают людям или нет, что, естественно, означало кардинальную реформу организации и разрушение практики дублирования, когда людям приходилось по десять раз заполнять одни и те же анкеты при каждом обращении в социальные службы. Подобное должно было кануть в небытие, как и некоторые должности. Но это не имело значения в сравнении со службой обществу и помощью людям, которые не могут помочь себе сами.

Группа из налогового отдела выдвинула предложение, чтобы людям, которые звонят по поводу налоговых деклараций, не приходилось часами ждать своей очереди у телефона. Мало того, люди могли бы задавать любые вопросы без последствий. И это предложили сотрудники налогового отдела! Представляете? Воплощение новых идей в жизнь означало закупку современной технологии, возможно, дорогостоящей, что могло компенсироваться изменением рабочих процессов или перераспределением служащих по другим отделам. Однако новая система, если все сделать правильно, могла бы оказаться гораздо более эффективной и со временем сэкономить много денег.

Конечно, это вызвало определенный раскол. Поскольку люди были убеждены в необходимости совершенствовать систему обслуживания, многие очень хотели в этом участвовать. Конечно, не все были сторонниками реформ, но таких было немного.

В результате за пару лет мы сэкономили такую сумму денег, о которой губернатор даже не мечтал. Он был потрясен. Я сам был потрясен. Попутно мы добились того, что нам было нужно, — высокого уровня обслуживания. Правильное видение оказалось весьма важным делом.

Эта проблема сегодня встречается очень часто. Расходы раздуты, а рядовые сотрудники не могут привыкнуть к видению, нацеленному на «повышение эффективности». В некоторых случаях возникают гораздо большие трудности, чем в этой истории. Бывает, что работники убеждены в наличии дополнительных средств или менеджмент может отказаться инвестировать в информационные технологии, боссы могут решить, что в сфере обслуживания и так все в порядке. Но во многих примерах видение и стратегии его реализации просто неправильны. Порой видение слишком ограничено — оно не охватывает все предприятие или не учитывает все существенные взаимосвязи. Начинает казаться, что это всего лишь средняя смета. Поэтому растут гнев и страх. Видение, которое вызывает подобные чувства у большинства работников, никогда не принесет плодов.

Решение проблемы в истории «Издержки или качество?» может быть применено во многих организациях. И неправы циники: большинство из нас получают моральное удовлетворение, помогая другим. Поэтому ставьте целью улучшение качества обслуживания — то, что люди хорошо представляют. Выберите разрушение неэффективной системы главным пунктом своей стратегии. Когда работники принимают эти цели и средства, расходы уменьшаются как следствие *и* вы добиваетесь более высокого качества обслуживания. Эта идея может найти применение в промышленных компаниях, на фирмах, использующих высокие технологии, в финансовых сферах — почти везде.

Смелая стратегия для смелого видения

В постоянно ускоряющемся мире видение преобразований становится все более смелым. Все больше руководителей ставят себе цель вывести свои компании в отраслевые лидеры, первыми открывать новые рынки сбыта и конкурировать посредством низких затрат. Смелое виде-

ние требует смелых стратегий, и вот тут весь процесс заходит в тупик. Хорошо, будем лучшими, или первыми, или добьемся самых низких производственных издержек. Но как? Люди, не имеющие большого опыта в разработке смелых стратегий, зачастую путаются. Они не могут понять, что нужно делать, потому что новые задачи сильно отличаются от тех, которые они решали раньше. Порой они отказываются принять очевидное решение, потому что оно рискованное, или же убеждают себя, что небольшие усовершенствования существующих операционных процессов позволят достичь цели — со временем. А иногда они даже не допускают мысли о стратегической возможности и делают отсюда вывод, что разработанное видение смехотворно, хотя это не так.

Самолет не сдвинется с места!

Дебби Коллард

«**С**и-17» — это огромный самолет, его хвост высотой в четыре этажа. Наблюдать за его сборкой — захватывающее зрелище.

Обычно самолет монтируется на нескольких стапелях сборочного цеха, которые мы называем площадками. Работа начинается на первой площадке, затем, когда все необходимые операции выполнены, самолет перемещается на вторую, потом — на третью и так далее, пока все не будет закончено. В случае с «Си-17» главный фюзеляж может быть собран на площадке А, хвост присоединен на Б, крылья прикреплены на В, электроника кабины пилота установлена на Г и так далее. Для этого у вас должен быть ангар, который мог бы вмещать в себя два-три самолета размером с «Боинг-747» вместе со всем оборудованием. А это очень большая площадь. В таком гигантском ангаре должно быть зарезервировано место для полутора тысяч рабочих, которые занимаются монтажом тысяч деталей. Это невероятный производственный процесс, который требует четкого рабочего графика и координации действий.

Скорость, с которой самолет перемещается от одной площадки к другой, определяется рабочим графиком. Если не все готово на одной площадке, хотя по графику время подходит, или если нужные детали не поставляются вовремя, самолет все равно движется вперед и остальное доделывается в конце. Вы можете себе представить, что когда в конце процесса приходится разбирать самолет на части, что-то дополнительно монтировать и снова собирать, это приводит к потере качества и задержке сроков поставок. Но именно так работала вся отрасль. Никто не оспаривал подобного порядка вещей, который, как я думаю, воспринимался так же, как обучение третьеклассников с 8.00 до 15.00 у разных преподавателей. Естественно, вы не собираетесь его нарушать.

Как только появился Коз, он дал всем понять, что приоритеты программы «Си-17» будут расставлены в следующем порядке: качество, сроки и издержки. Он существенно поднял планку, поставив четкую цель — добиться более совершенного производственного процесса, которого мы все ждали. Я могу поспорить, что он заранее обговорил это со всеми и многие одобрили его подход: «Конечно, босс». Также у меня нет сомнений в том, что большинство работников поддерживали его видение, хотели и пытались его реализовать. Но кое-кто считал существующую производственную схему единственно возможной и вместе с ней принимал как должное возникающие проблемы. Настрой был такой: «Да, замечательно, когда все детали поставляются в срок, но в нашей отрасли это невозможно». И пока сторонники такого подхода вносили небольшие коррективы, в целом производственная стратегия ни на шаг не приближалась к прогрессивному видению Коза.

И вот однажды, на собрании менеджеров, он встал и заявил следующее: «Самолет не сдвинется с места, пока на данной площадке все не будет закончено. Для нас качество важнее всего, и поэтому надо акцентировать внимание именно на нем. Если самолет не будет полностью укомплектован деталями, никакого движения. Точка».

Все подумали, что он сошел с ума. Ведь так дела не делаются. В частности, некоторые из его заместителей, как мне

показалось, действительно решили, что он вконец рехнулся. Они были убеждены, что мы не сумеем выдержать сроки поставок, если будем следовать его требованиям. Никогда. Этого не будет, и каждый это знал. Что-нибудь обязательно заставило бы процесс остановиться. И тогда компании пришлось бы оплачивать время простоя. С тем же успехом можно было ожидать, что автомобили будут собирать секретари на 59-м этаже офиса компании Sears в Чикаго.

Все мы и раньше слышали речи о важности качественной работы, а тут этот парень говорит нам, что процесс сборки не будет двигаться вперед, если что-то будет выполнено плохо. Коз выказывал абсолютную уверенность в правоте своей радикальной идеи. И если бы его слова не убедили нас, мы так целыми днями и смотрели бы на застывший на месте неукomплектованный самолет. Так он и стоял бы целый день без движения. Застыл. Замер на месте.

После того как Коз сделал свое заявление, все стало быстро меняться. Условие, что переход к следующему этапу работы возможен только при полном завершении предыдущего, означало, что вопрос своевременной поставки комплектующих — важнейший. Наши ребята из отдела снабжения стали активны как никогда. Они начали предлагать всевозможные стратегии преобразования их деятельности. И удивительно, что, поскольку эти предложения были нереальны, снабженцы стали успешно заставлять наших поставщиков работать по-новому. И вот мы начали получать нужные детали в нужное время! В общем, никто не хотел быть виновником того, что самолет простаивал на площадке дольше, чем требовал график. Люди не желали оказываться в неудобном положении, причинять ущерб компании, ломать карьеру, а главное — не хотели подвести Коза. Поэтому сотрудники буквально сносили стены на своем пути. Как только стали появляться новые свидетельства успеха этой безумной идеи, все больше людей стали поддерживать новый курс. Они стали искать способы устранить все препятствия. Когда это у них не получалось, они предлагали Козу разные идеи, порой весьма разумные, по поводу того, что им необходимо для работы и как можно решить эти проблемы. Тогда уже Коз активно вклю-

чался и помогал им исправить ситуацию. И если Козу нужно было поторопить президента компании — поставщика комплектующих, он это делал.

Задержка самолета на месте искоренила все вредные привычки. Мы больше не могли сказать: «Понятное дело, какая-то часть комплектующих не придет вовремя. Такова жизнь». Нет, жизнь не такова. Жизнь была таковой лишь в нашем понимании.

Короче говоря, мы провели преобразования. В результате качество повысилось и все наши самолеты стали сходить со стапелей не то что вовремя, а даже раньше!

И по сей день люди продолжают рассказывать эту историю везде, начиная от отделов сбыта и кончая кабинетами исполнительных директоров: «Он сказал: самолет не сдвинется с места. Точка».

Если бы Коз не пользовался должным уважением и доверием среди своих подчиненных, если бы они не почувствовали срочность проведения перемен или посчитали, что его новая идея абсурдна, этот подход не дал бы никакого эффекта. Не было бы прочного базиса для преобразований, и люди нашли бы много уловок, чтобы сорвать все планы босса. Но даже с минимальным успехом первых шагов на пути к реформе и мер внушения необходимости немедленных действий смелая стратегия помогла сделать смелое видение реальностью.

Представьте, что могло бы произойти в подобной ситуации, а зачастую так оно и бывает. *Сценарий 1.* Коз мог бы не осмелиться сделать такой решительный шаг. Он мог продолжать говорить и говорить. А его подчиненные — продолжать кивать: «Конечно, босс». Не была бы выработана смелая стратегия. Не было бы реализовано видение. *Сценарий 2.* Если бы Коз стал повышать голос и оказывать на сотрудников давление, то среди них начали бы расти разочарование, гнев и страх. Он мог бы потребовать от них разработки новых стратегических планов. А в ответ получил бы коллективный заговор. «Логичные» планы были бы подменены старыми идеями. Воз-

можно, Коз пошел бы на попятную либо потому, что уверовал в их правоту, либо от отчаяния. *Сценарий 3.* По мере роста разочарования и гнева среди рабочих, препятствующих разработке новых стратегий, разочарованный и обозленный Коз мог вступить в порочный круг, что в любом случае привело бы к кризису. *Сценарий 4.* Пессимисты и циники могли бы взять ситуацию под свой контроль, убедив некоторых либо в том, что Коз хоть и хороший, но наивный человек, либо в том, что он делает все это только для собственного продвижения по карьерной лестнице. Порой мы думаем, что один из этих негативных сценариев неизбежен. Но это не так.

Посмотрите, что получилось в данном случае. Самолет, застывший на месте, стал наглядным напоминанием о том, что нужны активные действия, иначе случится катастрофа с последующим выяснением, кто виноват. Энтузиасты-реформаторы из штата сотрудников наверняка уже открыли шампанское: «Наконец-то все сдвинется с места!». Другие быстро поняли, что старый подход приведет к кризису — для завода и, возможно, для них лично. В итоге многие начали разрабатывать новые стратегии. По мере успеха коллег росла их вера в начатое. Как только удавалось добиться собственной удачи, эта вера возрастала многократно. Кто-то, несомненно, начинал бояться или злиться. Но сочетание успехов Коза, растущего оптимизма остальных и быстрых побед побуждало энтузиазм и гордость. Энтузиазм, прилив сил и гордость еще больше побуждают к действию, и — voilà — «чудо» свершилось!

Стратегическая необходимость ускорения

Скорость — одна из самых важных стратегических задач для тех, кто делает шаг в будущее. Как быстро мы должны двигаться? Какое минимальное время требуется для каждого этапа преобразований? Какое максимальное время вы готовы посвятить каждой стадии реформ?

Иногда мы просто не задумываемся над этими вопросами, пуская преобразования на самотек и не контролируя их ход. Иногда мы не знаем точно, что можно сделать за несколько месяцев, зачастую потому, что недооцениваем масштаб назревших преобразований. Очень часто после первых трудностей на первом и втором этапах мы уговариваем себя быть «реалистичными» и составляем «легкий» график. Такое отношение к времени может быть опасно.

В большинстве случаев в сегодняшнем мире ответ на вопрос об ускорении очень прост: нужно действовать как можно быстрее.

.....

Труп в гостиной

Рон Маршалл

Мы двигались по инерции. Перемены были необходимы, и давление на нас росло. Можно было провести процесс преобразований неторопливо и поэтапно за три—четыре года: выполнить одну задачу в первый год, другую — во второй. Это уменьшило бы текучесть кадров в организации. Четыре года перемен позволили бы персоналу привыкнуть к новшествам. Мы ведь все знаем, как долго некоторые приспособляются к переменам. Поскольку четырехгодичный процесс исключал спешку, возможно, мы избежали бы некоторых ошибок, за которые обычно приходится платить. Что делать, если вы создали слишком много краткосрочных проблем и лишились поддержки ключевых фигур? Вы идете вперед чуть медленнее, и у вас остается время, чтобы внушить людям ощущение сопричастности. Так же можно уверить сотрудников, что они и есть настоящие хозяева. Я мог бы продолжить, но, думаю, общая картина ясна — в проведении реформ за четыре года есть свои плюсы.

Когда я покупал свой первый дом в Нью-Йорке, риелтор дала мне один интересный совет. Я брал кредиты, как сумасшедший, чтобы купить дом. Это было огромное напряжение. И когда все было закончено, она посмотрела на меня и ска-

зала: «Это старый 65-летний дом. Ему требуется ремонт. Теперь вам нужно обязательно составить список переделок и поломок, а потом, не затягивая, исправить все в течение первых шести месяцев. Обязательно сделайте все за полгода». Я ответил: «Вы в своем уме? Этому дому 65 лет? Я на мели. К тому времени, когда я выплачу кредит, все налоги, рассчитаюсь с вашим адвокатом, своим адвокатом, у меня ничего не останется. Но я обязательный человек. В течение пяти лет я постепенно все отремонтирую». Она ответила: «Нет. Этого не будет, потому что за полгода вы привыкнете к дому. Он будет устраивать вас. За это время, как говорится, начнете перешагивать даже через труп в гостиной».

Я до сих пор помню этот разговор. К моему большому удивлению, она оказалась права. А я нет. То, что я не сделал в течение полугода, я так и не сделал в течение последующих пяти лет вплоть до того момента, когда продал дом.

Что-то похожее может происходить и с компаниями. Пассивный подход к реализации видения может потребовать строгой дисциплины внутри «большого дома, требующего ремонта». Может случиться так, что организация немного продвинется вперед и остановится, удовлетворенная достигнутым. Поэтому, если вы действуете недостаточно быстро, инерция одолеет вас. При первых признаках успеха, после того как вы зажгли огонь в духовке и покрасили свой старый дом, вам так и хочется сказать: «Что ж, мы все сделали. Хватит ремонтов!».

Еще одна проблема, возникающая при стратегии медленных преобразований, связана с «эффектом коррозии», который развивается постепенно. Это страх, неуверенность, сомнения, которые сопутствуют любому процессу перемен: «Ричард уволился, ну что, я следующий?». И если это происходит на протяжении четырех лет, возникает атмосфера постоянной нестабильности, которая только вредит делу.

Мне кажется, это очень важная проблема. Вы можете создать видение будущего, но нужно еще подумать над тем, как быстро вы хотите его реализовать. Думаю, бывают случаи, когда лучше двигаться медленно (организация не испытывает сильного прессинга, сопротивление преобразованиям

· внутри нее слишком велико, предприятие слишком крупное
· или вы не имеете четкого представления, с чего начать). Но
· все это не про нас.

· Наш выбор — это высокий темп. Оглядываясь назад,
· я понимаю, насколько он был важен.

·

Вполне очевидно, что, действуя слишком быстро, вы можете столкнуться с серьезными проблемами, которые доведут страх и гнев до опасного уровня. Такое бывает. Но мы должны всегда помнить, что в XXI веке скорость внешних перемен будет лишь расти. Это означает только, что и темпы внутренних преобразований должны увеличиваться. Если вы не уверены в том, что это возможно, подумайте вот о чем: события истории «Видеокассета с разгневанным покупателем» (этап 1) развивались в течение нескольких дней, в рассказе про перчатки на столе в зале заседаний (этап 1) — месяц, в картинах будущего (этап 3) — пару месяцев, решающее собрание в истории «Как мы с генералом Молло плавали в море» (этап 2) — один час, самый важный эпизод в рассказе «Самолет не сдвинется с места!» (этап 3) длился несколько недель, а в «Издержках или качестве?» (этап 3) — месяц. Во всех случаях тот, кто оптимистично верил в начатое, не позволял себе сказать: «Нет, мы не можем действовать быстрее, из-за того что...».

В рассказе «Труп в гостиной» выбор стратегии быстрого движения вперед был пересказан другим в виде запоминающейся, образной истории. Рон мог бы повторять ее своим сотрудникам много раз. Она могла бы стать еще одной составляющей, влияющей на стратегию, которую они разрабатывали. Вы можете подумать, что это влияние было бы незначительным. Тогда какова роль таких историй вообще?

Золотое эмпирическое правило, родившееся при изучении истории человечества, роли притч и влияния христианской библии: никогда нельзя недооценивать силы хорошего рассказа.

Упражнение, которое может помочь

Если у группы реформаторов нет видения преобразований или оно есть, но не устраивает ее участников, попробуйте сделать следующее.

Подготовьте вместе с этой группой статью для журнала «Fortune» о результатах предпринятых усилий, проецируя их на пять лет вперед. В этой статье затроньте следующие темы:

- Как изменилась организация?
- Что говорят клиенты о компании?
- Как о ней отзываются сотрудники?
- Производительность по основным показателям

При выполнении этой задачи будьте конкретны: приведите цитаты, реальные цифры и детальное описание нового продукта, услуги или технологического процесса.

В целом пусть ваша статья выглядит как публикация в «Fortune».

Вы можете посвятить одно собрание обсуждению общих идей реформ, а затем поручить кому-нибудь написать черновой вариант статьи. Черновик разошлите перед вторым заседанием, на котором внесете поправки, что-то добавите и так далее. В зависимости от ситуации вы можете решить, сколько должно быть собраний и какова будет их продолжительность.

Этап 3

Выберите правильное видение

Разработайте правильное видение и стратегию действий на оставшихся этапах преобразований.

Что помогает:

- попытка в буквальном смысле слова увидеть возможные перспективы будущего;
- варианты видения, которые можно сформулировать перед слушателями за одну минуту или изложить на одной странице;
- видение, которое затрагивает чувства, такие как стремление служить людям;
- смелые стратегии, которые способны сделать реальностью самые смелые цели;
- пристальное внимание к стратегическому вопросу о том, как скоро объявлять о преобразованиях.

Что не помогает:

- предположение, что одни только линейные, или логические, планы и бюджеты в достаточной степени влияют на поведение людей при попытке организации совершить скачок в будущее;
- чрезмерное увлечение финансовым анализом при обосновании видения;
- видение, основанное на урезании расходов, которое подавляюще действует на людей и создает нервную обстановку;

- представление пятидесяти четырех причин, по которым люди должны разрабатывать более решительные стратегии, чем раньше.

Истории, которые нужно запомнить:

- «Рисуя картины будущего»;
- «Издержки или качество?»;
- «Самолет не сдвинется с места!»;
- «Труп в гостиной».

Заинтересуйте людей

Этап 1

Внушайте ощущение необходимости
срочных действий

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное видение

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

Создайте условия
для широкого участия сотрудников
в преобразованиях

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте перемены прижиться

В

НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ ПРИМЕРАХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ команды реформаторов не держали в секрете видение и стратегии. Напротив, они широко пропагандировали направление процесса преобразований как для внушения доверия к нему, так и для создания у работников глубокой убежденности в правильности выбранного курса. Цель этих действий такова: привлечь как можно больше людей для претворения поставленных целей в жизнь.

Пропаганда нового видения не удастся по нескольким причинам. Наверное, самой очевидной является недостаток ясности. Люди гадают: «О чем это они говорят?». Обычно такая ситуация — следствие того, что задачи третьего этапа реформ выполнены недостаточно хорошо. Невозможно разъяснить или хотя бы заставить звучать логично смутное и непоследовательное видение. Но кроме того на этапе 4 возникает свой ряд особых проблем, которые могут подорвать процесс преобразований, даже если видение разработано правильно.

Больше чем передача информации

Когда мы начинаем пропагандировать крупномасштабные преобразования, обычно в ответ слышим: «Я не понимаю, зачем нужны такие глобальные перемены», «Сами не знают, что делают», «У нас это ни за что не получится», «Это что, серьезно или какая-то сложная

игра, смысл которой я не могу понять?», «Они что, хотят набить карманы за мой счет?» и «Боже праведный, что же со мной будет?». В случаях удачных реформ члены лидерской группы не спорят с подобными высказываниями и не объявляют их нечестными или нелогичными. Просто они ищут способы взять ситуацию под контроль. Самое главное: понять, что грамотная пропаганда — это не просто передача информации. Вы должны предложить людям нечто, непосредственно адресованное их тревогам, отражающее их гнев, вызывающее абсолютное доверие и вселяющее веру в начатое. Сильные лидеры делают это легко, без видимых усилий. Остальным нужно хорошенько подготовиться, прежде чем открыть рот.

.

Подготовка к квартальному и годовому собраниям акционеров

Майк Дейвис и Кевин Байгейт

Спустя три года после начала перемен в нашей организации у каждого из нас — от менеджера высшего звена до рядового сотрудника — появились новые обязанности. Было непросто добиться этого, одновременно сбалансировав интересы клиентов.

Пропаганду создания новой, ориентированной на командную работу организации вели 20 менеджеров, каждый из которых участвовал в разработке этой идеи. Со временем они переговаривали с каждым рабочим, с каждым профсоюзом, представленным на предприятии. Мы тоже проделали огромную работу в помощь этим менеджерам как по презентации нового видения, так и по подготовке квартального и годового собраний акционеров. Пришлось много размышлять над тем, какое воздействие на людей окажут перемены. Колебания, неопределенность и жесткий рабочий график жестко ограничивали наши действия, все время приходилось искать выход из положения. Мы хотели быть готовыми ответить на любой вопрос из серии «Чем это грозит мне?». Без такого собрания акционеров, на наш взгляд, было бы труднее убедить

людей принять путь, по которому мы хотели пойти, и понять, почему стратегия командной работы правильна.

При подготовке квартального и годового собраний акционеров мы использовали ролевые игры. Все 20 участников разработки нового видения играли самих себя, а остальные менеджеры представляли коллектив рядовых сотрудников. Мы задавали самые каверзные вопросы, которые приходили в голову, и пытались разбить в пух и прах предлагаемую концепцию реформ. Любой мог встать и спросить: «Если я всю жизнь управляю грузоподъемником, значит, получается, что теперь я не нужен? Вы выкинете меня на улицу?». Прежде чем вы успевали ответить что-то вразумительное, кто-нибудь добавлял: «А как вы собираетесь решать, кто будет лидером новой команды? Как мы узнаем, что выбор будет справедливым? Наш профсоюз потому и был создан, что раньше многое делалось нечестно. Будет ли он по-прежнему играть ключевую роль?». К тому времени, как ваша голова начинала идти кругом, некто подозрительно задавал вопрос: «А вот я слышал, что вся эта суета — всего лишь прикрытия для урезания расходов». Сначала, пытаясь ответить на подобные недружелюбные выпады, вы выглядите просто глупо и совершенно запутываете других и самого себя или вызываете бунт среди «рядовых сотрудников».

Для тех, кто проводит пропагандистскую кампанию новой концепции предприятия, мы подготовили документ-шпаргалку из вопросов и ответов, которых родилось около 200 во время ролевых игр. Например: «Как грядущие перемены отразятся на действующей структуре менеджмента, особенно на роли руководителя производства?». Можно было бы минут 10 пытаться подойти к сути проблемы. А по нашей шпаргалке ответ занял бы лишь 30 секунд. Идея состояла в том, чтобы высказаться ясно, просто и по делу.

Наши двадцать «пропагандистов» тренировались и тренировались. Они изучали возможные вопросы и ответы, репетировали их и устраивали все новые ролевые игры, пока не убедились в том, что ничто не застанет их врасплох. Кажется невероятным суметь разобраться в 200 вопросах, но мы сделали это. Не забывайте, что вопросы не были конкретными,

о том, как, например, разводить пчел, или как менять шины, или еще о чем-нибудь, а касались нас самих и цели, к которой мы вели свою организацию. Чем лучше вы представляете себе это, тем проще запомнить возможные проблемы и задачи и тем легче разъяснять их людям.

В некоторых случаях все сводилось к простому запоминанию информации, ранее вам незнакомой. Зачастую трудность состояла в том, как с помощью известных вам фактов лучше всего ответить аудитории. Ведь иногда вопрос — это утверждение, отражающее эмоции, а не реальность. Придется вам научиться правильно реагировать на чувства оппонентов. Потренировавшись, вы сможете сделать это. Нашим пропагандистам такое удалось, причем большинству весьма хорошо, хотя они и не были специалистами в данной сфере. Лидеры-реформаторы не терялись в нужные моменты и уходили с собраний с чувством победителя, и так было на самом деле.

Уверенность в себе часто играет ключевую роль. Думаю, почти всегда можно за 30 секунд определить, действительно ли выступающий убежден в том, о чем говорит, действительно ли он понимает, что происходит. Если это так, то его идеи легче воспринимаются слушателями. Для нас самая главная задача заключалась в том, чтобы убедить рабочих и профсоюзы в правильности грядущих реформ.

Я думаю, что то же самое делается и в других компаниях. Мне кажется, многие поступают именно так.

Некоторые работники радуются, узнав о том, что грядет слияние или принято решение начать разработку абсолютно нового, революционного продукта или чего-то в этом роде: «Давно пора!». Кому-то потребуется кое-что разъяснить: «Я уверен, что это отличная идея — только повторите концепцию изменений, я не совсем понял третий вариант стратегии». Но очень многие будут волноваться, даже ошущая срочность преобразований, доверяя команде реформаторов и понимая разумность видения будущего. Все сомнения всплывают на поверхность. В людях просыпается страх, который словно шепчет им на ухо: «Не повредит ли это мне?». В истории о собрании ак-

Подготовка к квартальному и годовому собраниям акционеров

Увидеть

Для сотрудников устраивается хорошо подготовленная презентация концепции грядущих преобразований, причем любые их вопросы поощряются. Во время собрания акционеров каждый менеджер отвечает быстро, четко и уверенно, не встречая вопросы в штыки. Это создает впечатление, что предстоящие реформы хорошо продуманы, что менеджеры, ведущие презентацию, убеждены в верности видения будущего, а те из них, кто отвечал на вопросы, — в том, что перемены принесут пользу каждому работнику предприятия.



Прочувствовать

Страх, гнев, недоверие и пессимизм отходят на второй план. Растут чувство облегчения, оптимизм и вера в то, что преобразования пойдут на пользу.



Изменить

Сотрудники начинают интересоваться начатым процессом преобразований. Они меньше времени тратят на гневные или нервные дискуссии. По первой же просьбе они начинают предпринимать меры, способствующие претворению задуманного в жизнь.

акционеров команда лидеров справилась с задачей, придумав игру, которая затрагивала чувства людей, успокаивала их и даже внушала оптимизм и надежду на успешное будущее. Игра состояла из двух актов: презентации и ответов на вопросы. Реформаторы писали сценарий игры, помня о работниках компании: кто они, что им следует рассказать, как они отреагируют. Были тщательно отобраны «актеры», которые репетировали без конца. Второй акт был в десять раз сложнее, чем первый, поэтому в репетициях участвовала агрессивная аудитория. Только то-

гда, когда «актеры» были удовлетворены своей игрой, они представили свой спектакль публике. Затем они:

- продемонстрировали аудитории умение отвечать на вопросы быстро и четко, убеждая ее, что предстоящие преобразования хорошо продуманы;
- держались уверенно, давая понять, что сами искренне верят в то, что делают;
- не игнорировали резкие вопросы, а уверенно доказывали, что их дело нужно для предприятия и его сотрудников.

Да, присутствующие в аудитории получали информацию, но, что более важно, затрагивались их чувства и подавлялись негативные эмоции. Благодаря этому сотрудники смогли более четко и непредвзято воспринимать любые направления преобразований, и у них появилась решимость помочь в осуществлении задуманного.

Прорываясь сквозь лавину информации

Представьте себе квартальное или годовое собрание акционеров, подготовленное так же тщательно, как и в предыдущей истории, но проведенное за двадцать минут, после многочасового обсуждения четырех других вопросов, после речей девяти ораторов и тому подобного. Звучит глупо, но ведь мы так все время и делаем.

Наши информационные каналы перегружены. Таковы особенности современной жизни. Но большая часть огромного потока информации нас совсем не касается или, в лучшем случае, касается слегка. Интересным (хотя и опасным) экспериментом была бы запись на видеокамеру вашего рабочего дня — всех разговоров, прочитанной почты, в том числе электронной, встреч, газетных статей, просмотренных по телевизору программ и так далее. После изучения кассеты можно было бы сказать, сколько процентов информации вам действительно пригодится для того, чтобы лучше выполнять свои

рабочие обязанности. Правда, подходить к этому нужно аккуратно, ведь, к примеру, на первый взгляд несущественная короткая беседа может оказаться важной, если она положит начало отношениям с человеком, на которого вы рассчитываете в будущем. Но тем не менее результаты анализа были бы очевидны. Каждый день на вас обрушивается лавина информации, лишь капля из которой нужна для того, чтобы стать хорошим работником. Хотите верить, хотите нет, но эта «капля» может составлять 1%. Когда информационные каналы перегружены, нужная информация может затеряться в этом огромном хаосе, даже если человек эмоционально предрасположен к пониманию цели преобразований.

Частью решения этой проблемы должно быть устранение этого хаоса.

«Мой портал»

Фред Вудз

Одним из самых серьезных препятствий, мешающих необходимым преобразованиям в нашей компании, является неспособность передавать важные сообщения 120 000 сотрудников. Они получают массу информации из разных источников. Сначала поступает послание о вашем счете 401k в пенсионном фонде, затем — записка от начальника, далее — сообщение от директора по информационным технологиям по поводу внутренней секретности. Могла бы прийти брошюра комитета политического действия, который пытается найти спонсоров для какой-то избирательной кампании. Все это появляется на вашем рабочем столе утром, причем каждый день. Иногда мне кажется, что это просто парализует людей и они вообще ничего не читают.

Когда я путешествовал с Дугом, нашим генеральным директором, каждый раз на встречах с работниками компании, которые обычно проходят в городских ратушах, ему задавали вопросы типа: «Я и не знал о том-то и том-то...» или «Почему бы нам не обсудить то и сё?». И Дуг всегда отвечал: «На прош-

лой неделе в журнале „Barron's“ была статья как раз на эту тему...», «Мы трижды поднимали этот вопрос на общем собрании персонала в прошлом месяце...». После чего он всегда свирепо смотрел на меня, уверенный в том, что я не выполняю свои обязанности по оповещению служащих. Дуг был уверен в моей нерадивости. Но мы *на самом деле* передаем всю текущую информацию сотрудникам. Они просто не в силах запомнить все; даже прочитав о чем-то 10 дней назад, они почти все забыли, потому что огромный поток информации переполнил «кладовые» их памяти. Другой вариант: на рабочем столе лежит высоченная стопка бумаг, менеджер парализован их числом, потому что знает, что через 15 минут шесть клиентов будут стоять перед ним и требовать внимания; в итоге вся стопка летит в мусорную корзину.

Сейчас мы пытаемся изменить ситуацию.

Руководство должно нести прямую ответственность за информирование сотрудников. В этом не может быть никаких сомнений. Такое важное дело нельзя поручать только сотрудникам отдела информации. Им следует помочь, устраняя препятствия для информационного обмена, что мы сейчас и делаем.

Мы исследовали то, как проходит процесс оповещения сотрудников, и обнаружили, что 80% получаемой информации навязывается им против их воли. Сотрудникам эти сведения неинтересны и, скорее всего, вовсе не нужны. Они просто получают их, нравится им это или нет.

Чтобы справиться с данной проблемой, мы кое-что переняли у сайта Yahoo.com. Сейчас идет активная работа над интернет-сайтом для сотрудников нашей компании, где каждый день будет размещаться необходимая информация. Используя идею «My Yahoo!», мы решили создать «Мой портал» («My Portal»), который позволил бы сотрудникам выбирать нужную информацию из той, которую они видят на рабочем столе своего компьютера. Из всех повседневных рутинных сообщений (я подчеркиваю: речь идет о повседневной рутине) можно будет выбрать те сведения, которые касаются персональных рабочих интересов. Только эти сведения — и ничего больше, пока человек сам того не захочет. Он получит информацию, которую легко поймет, информацию, на которую может либо ответить в тот же день, либо отложить до поры до времени.

Только появившись, «Мой портал» обещает стать большим подспорьем в фильтрации потока повседневной информации, который обрушивается на сотрудников. Теперь нам будет проще обращать их внимание на самые серьезные, нерутинные сообщения. У нас пока нет четких критериев, но судя по первым откликам люди очень довольны тем, что придется обращать меньше внимания на второстепенные вещи и что создан некий инструмент, который позволит им лучше понимать важные вопросы. «Мой портал» поможет не только всей фирме в целом, но, думаю, и ее сотрудники оценят наши попытки облегчить им груз.

.....

«Мой портал» — далеко не панацея. Но это интересное применение новых технологий для снижения информационной нагрузки. Правда, ему будут противиться: «Что? — скажет чиновник по маркетингу, персоналу или финансам. — Каждый *должен* знать такую-то информацию. Нужно разослать ее всем!». Вам придется столкнуться с такими ситуациями, когда люди цепляются за старые методы оповещения. Но помните, что, когда нет беспрепятственного информационного обмена, вы не сможете повлиять на чувства людей и добиться от них нужного поведения.

Идея устранить все препятствия в информационных каналах хороша сама по себе, и она найдет свое применение во многих местах. Почему при нынешнем технологическом уровне служащие продолжают получать корпоративную газету, составленную по старому образцу из абсолютно несущественных материалов? Мы уже знаем, что вместо изучения 100-страничной местной газеты можно прочесть две страницы в интернете о том, что реально необходимо в повседневной жизни. Почему бы не сделать так и в вашей организации? Или, скажем, зачем собирать огромную аудиторию людей для обсуждения частных вопросов? Мы все терпеть этого не можем: растет информационная перегрузка (и озлобление!). Еще в старые времена люди страдали от этого, а сейчас с ростом темпов развития проблема усугубляется с каждым днем.

Слово и дело

Люди на предприятиях, добившихся успеха в процессе преобразований, как нигде лучше справляются с устранением губительного расхождения между словами и делами.

Дела говорят сами за себя. Когда вы произносите одно, а делаете совсем другое, циничное отношение к вам будет расти в геометрической прогрессии. И наоборот, выполнение сказанного может принести большой успех. Вы заявляете, что организационная культура изменится и будет основываться на более активном участии сотрудников. Затем вы изменяете формат ежегодных заседаний менеджерского состава так, что его участники впервые смогут по-настоящему что-то обсудить, а не многословно трепаться во время коротких квартальных или годовых собраний акционеров. Вы говорите о видении преобразований, а потом объявляете героями тех, кто предлагает новые, стоящие идеи. Вы рассуждаете о глобализации компании и тут же назначаете двух иностранцев менеджерами высшего звена. Вы акцентируете внимание на снижении расходов и начинаете с борьбы с расточительством исполнительных директоров.

.....

.....

.....

**«Бомбардировка»
директорского этажа**

Лора Теннисон

Казалось, что мы встретили понимание и даже некоторый энтузиазм у сотрудников, когда представили свое видение будущего. Но потом послышались реплики о том, что возмутительно проповедовать снижение затрат, одновременно шикарно отделывая директорские кабинеты. Общий смысл возражений был таков: «О каком повышении производительности может идти речь, если вы тратите столько денег на содержание таких изысканных помещений?». Лично я считаю, что они правы. И чем больше об этом говорилось, тем больше людей соглашались с этим.

Директорский этаж в здании нашего главного офиса представлял собой совершенно другой мир. Помещения были огромны. Забавно, но кабинет председателя правления по размеру голился для игры в баскетбол. Почти в каждом офисе имелись свои конференц-залы и отдельные ваннные комнаты. Во многих были душевые. На отделку кабинетов ушло столько дерева, что из него можно было сделать корабль. На этот этаж шел персональный скоростной лифт. Работала сложная система охраны, в штате которой состояли как минимум четыре человека. На стенах висели дорогие картины. Все выглядело потрясающе.

Для всего этого были свои причины. Когда-то мы не уделяли такого внимания оформлению офисов, а ведь это центр притяжения для желающих войти в состав менеджмента высшего звена. Однако с некоторых пор важные клиенты стали решать, иметь ли им с нами дела, по преуспевающему виду (или без оного) директорских помещений. А охрану пришлось поставить после нескольких неприятных инцидентов в 1970-х годах.

Мы вели долгие дискуссии по поводу того, как решить эту проблему. Можно было убрать ваннные комнаты за исключением одной в кабинете председателя правления, или сделать из некоторых конференц-залов кабинеты, или, скажем, подарить самые дорогие картины музею. Но мы зашли в тупик: «Эти идеи слишком дорого стоят. А мы, наоборот, хотим сэкономить деньги», «У нас серьезные проблемы с конкурентами, стоит ли сейчас думать о мебели?».

Два года назад правление назначило нового генерального директора. Я помню, что тогда мне было интересно, предпримет ли он что-нибудь по поводу директорских помещений. Это выяснилось довольно быстро.

Почти сразу после вступления в должность он буквально подверг «бомбардировке» весь директорский этаж. Мы снесли и перепланировали все, вплоть до наружных стен. Пока шли работы, людей временно переселили на другой этаж. Офисы стали меньше. Ваннные комнаты исчезли вообще. Конференц-залов осталось много, но не по одному на каждого топ-менеджера. Новый декор стал более светлым, более современным и обошелся гораздо дешевле, чем старый, цвета красного де-

рева. За счет применения новейших технологий сократилось число секретарей. Из персонального скоростного лифта мы сделали доступный для всех. Мы продали картины и преобразовали охранную систему, сделав ее менее заметной и более простой в управлении.

Думаю, одно только объявление о том, что нам предстоит все это сделать, уже возымело свой эффект. Когда же люди увидели конечный результат и наблюдали его каждый раз, заходя на этаж, это сильно повлияло на них. Вы не поверите, как преобразились директорские помещения. Стиль клуба богачей канул в Лету.

Единственный недостаток данного мероприятия заключался в том, что перепланировка потребовала дополнительных расходов. Но, увеличив число офисов, сократив штат секретарей, снизив затраты на охрану и облегчив возможность передвижения по зданию (благодаря освободившемуся лифту), мы окупили все издержки за 24 месяца, после чего эксплуатационные затраты значительно снизились. Я, правда, не уверена, что многие знают об этом или ценят идею. Для людей важнее то, что менеджеры высшего звена стали более доступны для оперативного решения вопросов.

Соблюдать соответствие слова и дела даже искушенной лидерской группе очень трудно по трем причинам. Во-первых, вы не всегда даже замечаете это расхождение: «Какое отношение имеет размер офисов к реальным проблемам: дублирующим обязанностям, многоуровневой бюрократической структуре, неотлаженной системе материально-технического снабжения?». Во-вторых, часто, осознавая это расхождение, люди недооценивают его значение и в связи с этим тратят слишком мало времени на поиск решения: «Перепланировка целого этажа обойдется в кругленькую сумму, и от этого никуда не деться». В-третьих, вы видите выход, но он вас не устраивает (кабинет станет меньше, не будет ванной комнаты!).

В примерах самых удачных преобразований члены лидерской группы помогают друг другу решать эту проблему. В конце заседания они могут спросить: «Соответствовали ли наши

действия на прошлой неделе видению будущего?». Если ответ отрицательный, что бывает почти всегда, возникает следующий вопрос: «Что нужно предпринять немедленно и как избежать подобных ошибок в будущем?». Когда в группе лидеров есть ощущение срочности проведения реформ, взаимная моральная поддержка и глубокая вера в правильность видения перспектив, ее члены готовы идти на личные жертвы.

Искреннее общение может здорово помочь разобраться в грядущих преобразованиях всем сотрудникам, кроме крайних циников. Лидеры рассказывают: «Нас тоже попросили измениться. Мы, как и вы, тоже не сразу поняли проблему. Значит, могло возникнуть впечатление, что наши слова расходятся с делами. Нам нужны ваша помощь и поддержка, а мы, в свою очередь, будем делать все, чтобы помочь вам».

По большому счету, все любят искренность. Она внушает людям чувство безопасности. Они предпочитают честность даже несмотря на то, что можно нарваться на не очень приятную информацию.

Новые технологии

Пропаганда грандиозного видения обычно означает искренние сообщения, исходящие от реальных, живых людей. Но и новые технологии при всей своей холодности и бездушности могут предоставить полезные каналы для передачи информации. Эти каналы включают в себя спутниковую связь, телеконференции, интернет-форумы и электронную почту.

Конечно, общаться с боссом через спутник — не одно и то же, что лицезреть его в своей комнате. Однако это гораздо лучше, чем чтение сухой директивы. Даже видеозапись беседы босса с несколькими сотрудниками более наглядна, чем бумажная информация.

С помощью новых технологий можно творчески решать возникающие задачи коммуникации с большим успехом. Например, одна из проблем состоит в том, что сообщения непрерывно сменяют друг друга. Сначала президент компании только

что была с вами в одной комнате, и вот ее уже нет. Докладная записка хороша, но она все равно оказывается в мусорном ведре. Так что же не покидает кабинет никогда? Что остается с вами день и ночь, напоминая о себе снова и снова?

Скрин-сэйвер

Кен Моран

Прежде у нас в компании не было утвержденных экран-ных заставок. Каждый выбирал их для себя сам — какой-нибудь узор или забавную картинку из интернета. Обычно утро начиналось так: вы заходите в офис, наливаете себе кофе, здороваетесь с сотрудниками, подходите к своему столу, включаете компьютер... и ваш рабочий день стартовал. А теперь представьте, как, проделав весь утренний ритуал, вы замечаете что-то необычное, а приглядевшись повнимательнее, обнаруживаете, что картинка с изображением рыбки, которая встречала вас каждое утро, сменилась на цветную карту Великобритании в ярко-голубом круге. Она перемещается по экрану, и перед вашими глазами предстает надпись: «Мы будем первыми на британском рынке в 2001 году». Именно такой скрин-сэйвер мы установили для всех сотрудников около двух лет назад.

Проделав это одновременно на всех компьютерах, в то утро мы удивили всех. Незадолго до этого наши работники ознакомились с новым видением будущего, поэтому сама идея не была новостью. Дело не в том, что мы хотели заявить о нашей цели таким образом, просто мы попытались показать свою решимость следовать новым курсом и ежедневно напоминать о нем всем сотрудникам. Стремление лидировать в своей отрасли слишком неконкретно. Нашей целью было убедить людей в том, что это не очередная прихоть или приятная, но недостижимая мечта, а безусловная константа. Мы нашли простой способ постоянно напоминать о новом видении работникам с помощью единой заставки, которую они наблюдали каждый раз при загрузке компьютеров.

Разумеется, появление скрин-сэйвера вызвало много пересудов. В этот день в коридоре можно было услышать такие разговоры: «Когда я сегодня утром включил компьютер, то так удивился... Ага, у тебя тоже новая заставка? И у всех такие? Зачем это нужно?». Уже через несколько недель обсуждение пошло дальше: «Как ты думаешь, сможем ли мы в 2001 году стать первыми на британском рынке?». Позже на совещании менеджеров подразделений возникли другие темы: разработка пяти новых для рынка Великобритании продуктов к 2001 году, экономический рост не менее 15% в год и первое место по объему продаж каждый год. «Если мы добьемся этих целей, — говорили люди, — наша задача наверняка будет выполнена».

Естественно, были и скептики, которым не понравилось, что кто-то убрал их персональные заставки. Возможно, они ощущали в этом некое принуждение. В день, когда появились новые скрин-сэйверы, вспыхнуло недовольство: «Как они посмели лезть в мой компьютер! Где теперь моя старая заставка?». Это говорили в основном те, кто не хотел мириться с фактом, что придется измениться. Причина их возмущения крылась совсем не в скрин-сэйвере — этим людям была не по душе наша новая цель, они хотели, чтобы ее приняли за еще одну причуду и волна энтузиазма побыстрее спала. Благодаря новым заставкам, их обсуждению, а также разговорам о других проблемах компании игнорировать предлагаемое видение стало трудно.

Через некоторое время мы изменили скрин-сэйвер, кое-что добавив в картинку. Это была все та же карта Великобритании в голубом круге, но надпись вокруг нее поменялась. Новый лозунг, в свою очередь, вызвал новую волну дискуссий по поводу наших целей и видения будущего. Теперь можно было спросить любого о показателях прошлого года или плановых параметрах следующего, и большинство ответило бы сразу, не задумываясь. Это были те, кто еще год назад не смог бы ничего сказать по поводу корпоративного видения, не говоря уже о конкретных планах.

Мы продолжали менять заставки экранов, которые стали неким символом нашей компании. И это прекрасно, потому что в отличие от письменных предписаний или рекламных

· листков, которые прочтут и забудут, заставка будет служить
· постоянным напоминанием о видении компании. Порази-
· тельно, чего только можно добиться, когда большинство пой-
· мет смысл корпоративных целей.
·
·

Сделанный неудачно, новый и неожиданный скрин-сэйвер будет выглядеть, как оруэлловский Старший Брат. Но посмотрите, какую роль он сыграл в этой истории.

Зрительный образ — очень важная часть методов воздействия. Да, люди читают, но при этом они прежде всего *видят*, что дает большие преимущества. Новые технологии позволяют добиться похожих результатов. Через спутник можно получать движущееся изображение. Телеконференция топ-менеджеров теперь не только передает голоса — у людей при этом возникают мысленные образы участников. Видеописьмо по локальной сети очень напоминает спутниковую связь. Нам все чаще предстоит получать видеосообщения по интернету, несмотря на то что послать обычный текст гораздо дешевле.

Как и в вопросе о внушении ощущения необходимости срочных действий (этап 1), ни один из этих методов сам по себе не является достаточным. Вы добиваетесь глубокой заинтересованности сотрудников в реформах с помощью интернет-форумов и новых скрин-сэйверов, но не забывайте и про хорошо подготовленные собрания акционеров, и про новый интерес и тому подобное. Иногда вам может показаться, что подобная пропагандистская деятельность требует чересчур много времени и ресурсов. Но все относительно! Нам, выросшим в эру постепенных перемен, когда не требовалось разработки видения и активной пропагандистской кампании, сегодняшняя деловая жизнь кажется тяжким бременем, что вполне логично. Но все же основной трудностью является ускорение. Обретайте новые навыки, устраняйте препятствия для информационного обмена, внедряйте новые технологии — вот гора, на которую вам надо вскарабкаться, и окажется гораздо ниже. Все это будет лишь частью жизни вашей организации, которая помогает создать великое будущее.

Упражнение, которое может помочь

Цель этого упражнения — точно оценить, насколько окружающие вас люди заинтересованы в видении и стратегиях.

Метод 1

Соберите группу людей, которых работники считают «надежными». Ими могут быть сотрудники отдела кадров, у которых обычно складываются хорошие отношения с персоналом, или внешние консультанты, которые внушают доверие и обязуются хранить сведения в секрете. Поручите им побеседовать с людьми, представляющими репрезентативную выборку из коллектива данной бизнес-единицы (всегда ориентируйтесь на то подразделение, где вы имеете влияние). Вопросы собеседования таковы, например: «Мы должны знать, насколько успешно проходит кампания пропаганды нового видения и стратегии преобразований. Как вы их понимаете? Разумны ли они? Выполнимы ли они? Хотите ли вы (на самом деле) помочь?». Интервьюеры могут собрать всю информацию и предоставить ее вам, не называя имен опрошенных. Такое исследование обычно недорого, даже для крупной организации. В этом и состоит прелесть работы с репрезентативной выборкой.

Метод 2

Если ваше предприятие уже проводит ежегодные опросы общественного мнения среди сотрудников, добавьте несколько проблем, касающихся пропаганды нового видения, например: «Понимаете ли вы цель преобразований? Заинтересованы ли в них вы лично?». Это простой и дешевый метод, но вам придется дожидаться проведения опроса.

Метод 3

Составьте специальный вопросник и разошлите его сотрудникам. Вы можете задать больше вопросов, чем во втором методе, и сделать это тогда, когда считаете нужным. Этот

подход требует бóльших расходов и отвлекает больше внимания. Больше внимания — это и хорошо, и плохо. Если вы чувствуете себя неуверенно и не расположены к риску по каким-либо причинам, забудьте о нем.

Метод 4

Просто обсудите эти вопросы с людьми в неформальной обстановке. Выслушайте то, что они вам ответят, но особое внимание обратите на чувства, которые ими движут.

Этап 4

Заинтересуйте людей

Эффектно пропагандируйте новое видение и стратегии преобразований, чтобы вызвать у людей и понимание и заинтересованность.

Что помогает:

- искренняя и простая пропаганда, но не сложный и сухой стиль;
- тщательная подготовка к агитационной кампании, чтобы понять главным образом *настроение* людей;
- обращение прежде всего к тем, кто чувствует волнение, смятение, гнев и недоверие;
- освобождение каналов информационного обмена от ненужного «мусора», чтобы важные сообщения доходили до адресатов;
- использование новых технологий для помощи людям в понимании видения (интернет, спутники и так далее).

Что не помогает:

- недостаточная пропаганда (что происходит повсеместно);
- безразличный стиль, как будто вы лишь передаете некую информацию;
- непреднамеренное поощрение цинизма у работников, когда ваши слова расходятся с делами.

Истории, которые нужно запомнить:

- «Подготовка к квартальному и годовому собраниям акционеров»;
- «Мой портал»;
- «„Бомбардировка“ директорского этажа»;
- «Скрин-сэйвер».

Создайте условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях

Этап 1

Внушайте ощущение необходимости срочных действий

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное видение

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

**Создайте условия
для широкого участия сотрудников
в преобразованиях**

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте перемены прижиться

.....

В

САМЫХ УДАЧНЫХ ПРИМЕРАХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ в момент, когда люди начинают понимать видение реформ и действовать в соответствии с ним, лидерам приходится устранять все барьеры на их пути. Они снимают дырявые паруса и ставят новые; останавливают встречный ветер и создают попутный; выгоняют капитана-пессимиста и взамен нанимают оптимиста.

Само словосочетание *создание условий для участия*, или *делегирование полномочий*, подразумевает такую нагрузку, что может возникнуть соблазн бросить все. Мы не будем этого делать. В нашем понимании делегирование полномочий состоит не в том, чтобы возложить на людей новые обязанности и ответственность. Оно заключается в устранении препятствий.

Устранение «начальственного» барьера

Зачастую единственным и самым серьезным препятствием является босс — непосредственный начальник или кто-нибудь с более высоким статусом в иерархии, линейный менеджер или вице-председатель правления компании. Подчиненные осознают видение и хотят помочь его реализовать, но руководитель грубо подавляет их инициативы. Его слова, действия и даже интонации в голосе как будто говорят: «Все

эти перемены — просто глупости». Подчиненные, не будучи глупцами, либо опускают руки, либо тратят слишком много времени на то, чтобы каким-нибудь образом обойти это препятствие.

С «начальственным» барьером обычно можно справиться тремя способами. Мы либо игнорируем проблему, либо отправляем упрямого ретрограда на повышение квалификации, либо (что реже всего) пытаемся уволить его, понизить в должности или перевести на другое место работы. Ни один из этих вариантов не является идеальным: первый — по понятным причинам, второй — из-за малой эффективности, а третий способен вызвать парализующий страх, если применить его необдуманно.

В самых успешных примерах преобразований лидеры смело противостояли данной проблеме. Из чувства справедливости они объясняли ситуацию человеку — причине затруднения. Если такой разговор не приносил результатов, что часто и происходит, они принимали более конструктивные решения.

Исправление босса

Тим Уоллас

В нашей компании Джо работал управляющим. Все считали его приверженцем «старой школы» и предупреждали меня, что такой человек никогда не изменит своим привычкам. Он работал в компании более 20 лет и очень гордился нашей продукцией. Каждый раз, когда заказчик хотел изменить что-то в товаре или технологическом процессе, Джо просто выходил из себя. С его точки зрения, наши товары были великолепны, а покупатели — слишком придирчивы. Когда кто-то пытался предложить что-нибудь, он отвечал всегда одно и то же: «Мы пробовали это сделать, но ничего не получилось» или «Мы подумали и решили этого не делать». Мне казалось, что он был хорошим человеком и талантливым работником, с богатым опытом, но безнадежно увязшим в старых традициях. Он просто не мог представить себя на месте заказчика.

Однажды недовольство клиентов выросло настолько, что перед нами встал выбор: или один из наших самых крупных заказчиков, или Джо. Я был против идеи убрать сотрудника, который был уверен в том, что действует на благо компании. Я все обдумал и предложил заказчику: «Давайте найдем выход, который устроит нас обоих».

Я спросил, нельзя ли устроить за наш счет Джо на полгода в их компанию, чтобы ему пришлось поработать в другом месте, у другого босса. Чтобы условия сделки устраивали не только нас, но и Джо, мы решили платить ему зарплату на новом и на старом местах работы. Через полгода он должен был вернуться в родную компанию в качестве представителя фирмы заказчика и принимать нашу продукцию, предназначенную для этого клиента. Данная работа достаточно важна и полностью отличалась от той, которую он делал раньше. Идея была в том, чтобы превратить Джо из «барьера» в активного помощника в наших реформах.

Босс, под началом которого работал Джо, считал, что наш план ничего не даст, может, даже счел эту идею безумием, но все же дал согласие на эксперимент. Сначала Джо воспринял эту идею с неохотой: «У меня есть свои обязанности, и ничем другим я заниматься не хочу». Пришлось сказать ему, что для нас очень важно его мнение и только он может профессионально оценить, что происходит, когда наши танкеры приходят к заказчику. Но Джо был непоколебим и не шел ни на какие уступки. В итоге его босс предъявил ультиматум: либо он будет освобожден от занимаемой должности, либо примет предложение.

Так Джо оказался в абсолютно чужом мире. Теперь он стал контролером качества на заводе заказчика. Не знаю, как ему приходилось первое время, но он был вынужден измениться, чтобы выжить. Пришлось изучать новую работу, другую компанию и понять, что значит смотреть на нашу продукцию глазами клиента. Не сумей он этого, ничего хорошего для него не вышло бы.

Конечно, Джо не хотел потерять работу, поэтому постарался хорошо исполнять новые обязанности. Присмотревшись получше, он понял, что наш старый продукт, который,

по его мнению, был очень хорош, не отвечает требованиям заказчика. Клиенты были вынуждены пользоваться нашими услугами только потому, что у них не было выбора, а поиск новых поставщиков означал бы дополнительные расходы. Также он узнал, что еще один продукт, считавшийся высококачественным, не устраивал заказчика, потому что тот по-другому применял его. Кроме того, поставка еще одного товара вызывала ряд проблем.

Поэтому первое, что мы услышали от Джо, когда он вернулся, было: «Так не пойдет. Вы сами не понимаете, что доставляете неудобства клиенту. Нам нужно что-то менять, иначе мы рискуем погубить их бизнес».

В конце концов Джо стал лучшим инспектором, который когда-либо работал у заказчиков. Он вернулся к нам совсем другим человеком. Этот приверженец «старой школы», противник перемен стал превосходным менеджером.

Думаю, что вам наверняка встретятся люди, изменять которых невозможно или слишком дорого. Но следует с осторожностью относиться к утверждениям, что кто-то абсолютно неисправим. Может быть, это действительно так, а может и нет.

Наши рабочие обязанности в основном определяются тем, что мы ежедневно видим. Опыт смены работы может быть очень полезен. Ложная гордость и чувство самодовольства лопаются, как мыльный пузырь. Разумеется, слабый, неуверенный и неопытный человек может испугаться и почувствовать себя скованно. Но у большинства людей этот опыт изменит жизнь — они не будут цепляться за прошлое и смело зашагают в будущее. Организации такой опыт поможет еще больше: менеджер, ранее ставивший реформам палки в колеса, теперь сам уполномочивает своих подчиненных к действиям.

Высшему начальству все менеджеры среднего звена порой кажутся препятствием, «камнем преткновения». Руководители компании, как и многие другие сотрудники, хотят продолжать преобразования (что иногда является преувели-

Исправление босса

Увидеть

Получив новую временную работу контролера качества запчастей на заводе заказчика, человек сталкивается с проблемами, которые создавала его прежняя группа. Он видит их час за часом, день за днем.



Прочувствовать

Вынужденный заступить на эту должность, первое время он зол и, возможно, испуган. Проведя несколько дней на новом месте, он удивлен и шокирован тем, что узнал.



Изменить, увидеть, прочувствовать, изменить

Человек пытается разобраться и решить проблемы качества. Он видит результат и реакцию клиента. Положительные реакция и результат подавляют гнев и страх и пробуждают в нем более позитивные чувства. Он с еще большим рвением старается решать проблемы, видит результаты, и удачный цикл «увидеть—прочувствовать—изменить» продолжается. Когда он возвращается на старое место работы, его поведение становится совсем другим. Он больше не препятствует реформам, а, наоборот, сам становится реформатором, делегирующим полномочия подчиненным.

чением), но на дороге лежит этот «камень». Встает вопрос: почему лишение или ограничение полномочий является таким серьезным барьером для перемен? Вот самые распространенные ответы на этот вопрос: «Они живут в прошлом», «Они не могут научиться ничему новому», «Они держатся за свое кресло». Что ж, правда, но эти ответы продиктованы пессимизмом и снисходительностью. Загляните в суть проб-

лемы — и, скорее всего, вы найдете иные, более серьезные причины существования этого «камня». Вот одна из них: этапы 1—4 почти не коснулись менеджмента среднего звена или даже вообще не были начаты. Так что, если бы вы не ощущали срочности проведения реформ, не верили в лидеров, стоящих у руля преобразований, или в предложенное видение, что бы вы делали, особенно если все ваши соратники придерживаются такого же мнения? Разве вы сами не вступили бы в «Клуб камней преткновения»?

Устранение «системного» барьера

Вторая весьма распространенная причина подавления инициативы — формальный набор внутренних распоряжений, который мы часто называем *системой*. Лет 20 назад это было царство бюрократии — многоступенчатая иерархия, различные правила и процедуры, которые связывали руки сотрудникам, желающим реализовать корпоративное видение будущего. Бюрократия как таковая до сих пор является проблемой, особенно в общественном секторе, но сегодня несовершенства системы оценки результатов деятельности и поощрения часто являются самой большой трудностью.

Системы оценки и поощрения, противоречащие направлению реформ, мешают двигаться вперед. Например, новое видение и стратегия требуют какого-то действия, но бюрократический аппарат не только не стремится выявить и наградить добившихся успехов в этом, а даже наоборот, всячески им препятствует. Лидеры призывают: «Мы хотим, чтобы вы сделали смелый шаг в будущее», а система предупреждает: «Смело шагайте в будущее, и в случае успеха получите по 10 центов, а в случае неудачи — молотком по голове». На самом деле системы оценки и поощрения, выявляя и награждая отличившихся, могут стимулировать инициативное поведение людей, если оно соответствует видению.

Всемирное соревнование

Луиз Берринджер

Нам нужен был серьезный прорыв, скачок вперед — 20, а не 50% годового роста. Мы знали, что это возможно, но знали также, что из-за прошлого опыта нашей компании большинство сотрудников не согласятся с нами. Они скажут: «Мы даже 10% роста добились с трудом». Нам нужно было *показать*, что это возможно, помочь им увидеть, что они способны и на бóльшие достижения. Вот как было придумано всемирное соревнование.

Было решено, что, раз уж мы хотим провести впечатляющие преобразования, нам необходима и эффектная система признания, непохожая на прежнюю. Всемирное соревнование, которое мы устроили, позволяло любой фирме из любой страны участвовать на любом его этапе. Сразу после регистрации команда начинала активно работать над «концепцией усовершенствования», соревнуясь с другими командами — местными фирмами. Победители участвовали в следующем этапе и состязались уже с региональными командами. После этого они выходили на международный уровень.

Финалы обычно устраиваются в интересных местах, а не в головном офисе во Франкфурте. В 2001 году финал проходил на острове Бали. В конференц-зале очень красивого отеля мы провели полтора дня. Там собрались 10 команд из разных стран. В жюри были несколько представителей топ-менеджмента нашей компании и наших клиентов. На мероприятии присутствовали около 100 человек.

Каждая команда представляла свою схему преобразований на английском языке. Это — одно из условий. Для многих, кто плохо говорил по-английски или впервые выехал за границу, это было большой проблемой. Однажды в финал попала команда из Индии, члены которой ни разу не были за пределами своей страны.

Презентации отводилось 20 минут. Мы строго следили за регламентом. Если участники не укладывались в установленный срок, звучала сирена, и им приходилось заканчивать речь.

Таким образом удавалось ограничить время выступлений, а присутствующие получали возможность внимательно оценить каждую команду.

В этом году группы проявили большую изобретательность в использовании выделенных им 20 минут. Одна из них установила доску с изображениями фольклорных персонажей и провела презентацию в виде викторины. Ведущий задавал вопросы: «Может ли кто-нибудь из персонажей сказать, как называется инструмент, который сократил наш рабочий цикл на 50%?». Звенел звонок, мигали лампочки и кто-нибудь отвечал. Все участники викторины были одеты, как соответствующие персонажи, а таблички с их именами находились перед зрителями. Звучит смешно, но это был замечательный способ рассказать о том, что они сделали. Другая команда разыграла сценку совещания в подразделении. Они обсуждали проблему и находили ее решение. В ходе дискуссии аудитория понимала, что они сделали на самом деле. Многие для наглядности привезли с собой экземпляры своей продукции — от крошечного CD-плеера до огромного электронного пианино.

Днем мы дали всем командам отдохнуть. Потом, вечером, снова собрались вместе для последней серии презентаций и грандиозного праздника. Были приглашены местные танцоры, установлены торговые палатки, где участники могли купить сувениры. Обедали мы на открытом воздухе в саду отеля с традиционной островной кухней. Как мне казалось, практически все надели соломенные юбочки поверх обычной одежды! Организаторы продумали все до мелочей. Играла музыка. Кажется, это была песня «We Are the Champions». Были объявлены призеры, получившие соответствующие грамоты. Остальные команды аплодировали им от души! А потом мы объявили победителей. Когда они поднялись на сцену, на полную громкость зазвучала песня «Simply the Best».

Среди огромного числа претендентов самым лучшим был признан проект испанской команды. Лидеру был вручен главный приз, а остальным членам — медали. И вот они — здоровые парни, одетые в рубашки цвета национального флага, — стояли перед нами и плакали от радости. Это было очень трогательно.

Мы постоянно устраиваем такие мероприятия. Сначала у нас было 300 команд по семь человек в каждой. Всего в соревновании принимали участие около 2000 человек. На следующий год команд было уже 875. В 2001 году мы закончили регистрацию на цифре 1400 (в них насчитывалось около 9000 человек).

Просто удивительно, чего люди добились, продолжали добиваться и какое влияние это оказывало почти на каждого сотрудника нашей компании. Наши представители показали отличные результаты в этом соревновании. Мы широко пропагандировали свои достижения и их влияние на наш бизнес. И это еще не все! Теперь мы видим, как те работники, которые раньше ни за что не стали бы проявлять инициативу, берутся за самые трудные задачи. Порой они даже идут наперекор многим стандартным процедурам, ставшим традицией в нашей компании. Они нарушают правила. Мы видим, как люди, которые работают в производственных подразделениях, начинают изобретать новые виды товаров. Когда обнаруживается дефект, они знают, как его исправить, и делают это, несмотря на прошлый опыт нашей организации и на то, что это не входит в их обязанности. Люди ощущают себя полномочными так поступать.

Когда мы говорим об оценке и поощрении, многие из нас имеют в виду только деньги. В наше время мало кто считает, что у него денег больше, чем нужно. Очень многие семьи стремятся заработать больше, хотя и так живут на две зарплаты. Поэтому отсутствие экономической заинтересованности в проведении преобразований является серьезным препятствием на вашем пути. Однако бонусы и премии совсем необязательно стимулируют изменение поведения и не всегда убеждают работников в том, что система оставит неудачи без наказания.

В истории «Всемирное соревнование» мы видим совсем другие системы оценки и поощрения. Оценку проводит не только босс, руководствуясь неким перечнем абстрактных критериев. Одни лишь отчеты не принимаются как доказа-

тельство успешной деятельности. Поощрения — это не обязательно деньги в конверте. Вместо этого мы видим хорошо продуманные спектакли. Сначала проходит один на местном уровне, потом ставится другой на региональном и, наконец, самый последний — спектакль мирового уровня. Каждое представление запоминается чем-то особенным — будь то город, помпезная церемония, костюмы, зрелищная или эмоциональная презентация. А церемония вручения наград значительно усиливает приятные впечатления. Спектакли трогают людей до глубины души, а потом становятся легендами, которые пересказываются снова и снова тем, кто не смог на них присутствовать. А мораль этих историй, по крайней мере для организаций, в которых не преобладают циники, довольно проста: компания хочет, чтобы вы сделали скачок вперед, будет рада, когда вы его сделаете, и все время будет заботиться о вас. Когда эти легенды повторяют вновь и вновь, они глубоко задевают людей и меняют их поведение.

Соревнования могут стать выгодным заменителем денежного вознаграждения. Но люди не дураки! Они могут понять, что их провели. И тогда цинизм и гнев будут расти и расти. Много решает откровенность, которая в большинстве случаев удобна целеустремленной группе лидеров, убежденных в правильности видения корпоративного будущего.

Устранение барьеров в сознании

В истории «Всемирное соревнование» мы также видим один из самых серьезных барьеров, который мешает движению вперед, — человеческое сознание. После годов стабильности, постепенных эволюционных преобразований или неудачных попыток проведения изменений у людей может зародиться глубокое убеждение в своей неспособности сделать скачок в будущее. Они могут и не говорить этого вслух, но в глубине души чувствуют это, даже когда дело обстоит не так.

Мы все это видели сами. «Нет, — подумает шестидесяти-летний сотрудник, — я никогда не смогу освоить компьютер». И дело не в его интеллектуальном уровне, физических способностях или умении запоминать информацию, блокирующую активную деятельность. Все проблемы, как мы уже сказали, у него в голове, что связано скорее с психологией, чем с логикой.

Хорошее эмпирическое правило: нельзя недооценивать роль сознания как препятствия активным действиям. Еще одно правило: нельзя недооценивать способность умных людей помочь другим увидеть новые возможности, внушить чувство веры и изменить поведение.

.....

Я выжил, значит, и вы сможете

Грег Хьюз и Дейлен Макканн

Я помню то время, когда мы только закончили формировать команды на разных уровнях нашей организации. Всего была создана 21 команда, что само по себе нелегко, для того чтобы найти способы улучшить качество обслуживания в разных подразделениях. Ну, вы понимаете, когда собираются команды, особенно много команд, то всегда царит полная неразбериха. Никто не может понять, что происходит, насколько сложные обязанности возлагаются на каждого из нас и вообще в каком направлении мы движемся. Это всеобщее беспокойство переросло в сомнение по поводу реальности видения. Вдруг оно слишком масштабно, вдруг мы пытаемся сделать слишком много сразу, а это не совсем нужно нашему конкретному отделу? И так далее.

Рон, почувствовав растущие сомнения и волнения, собирает нас всех, 200 человек, на совещание. Он вывешивает одну схему за другой, чтобы показать, как проходил процесс преобразований в компании Lexmark (его прежний работодатель). Эти перемены коснулись отношения к клиентам, уровня внутренних услуг отдела кадров. Он все говорил и говорил. Довольно скоро все, что мы проделали у себя, стало выглядеть

очень простым и легким по сравнению с тем, что претворили в жизнь сотрудники Lexmark.

Потом он потряс нас видеороликами. На видеопленках был зафиксирован процесс приема заказов в Lexmark до и после преобразований. Раньше сотрудники были, скорее, величественными приемщиками. Впоследствии они стали менеджерами по взаимоотношениям с клиентами. У них были все инструменты и навыки для того, чтобы принимать заказы и обговаривать условия поставки прямо по телефону. Они могли сами, лично решать проблемы обслуживания. Изменился не только уровень обслуживания, но и сами люди, его обеспечивающие. Кроме того, в роликах имелись кадры, где сотрудники говорили о надеждах и видении будущего до преобразований, а затем их отзывы о том, каково работать в новой организации, когда цель уже достигнута.

Мы смотрели и верили этим людям. Прошлый опыт Рона, так детально и ярко представленный, придал нам сил. Заседание уже закончилось, а люди все продолжали оживленно обсуждать увиденное: «Если в Lexmark смогли сократить время на составление контракта с месяца до трех дней, наверное, и мы можем ускорить выдачу лицензий на охоту и отлов рыбы — ведь это отнимает у нас по два месяца. Разве это сложно? Рон сделал это, компания Lexmark сделала это, а мы почему не можем?».

Это было только начало. Да, старт, конечно, не очень удачный, но, посмотрите, у нас ведь все получилось, не так ли? Хотя не совсем. Как-то я сидел на совещании складских работников, и вдруг возник ожесточенный спор. Казалось, что это добром не кончится и сейчас начнется настоящий мордобой. Команда как бы распалась на две — старую и новую. В одной были новички, проработавшие в организации около двух лет, а в другой — старые опытные работники с 30-летним стажем. Они не смешивались и были, как масло и вода. Молодые поверили в предложенное видение. Они говорили, что нужно все, чем мы занимаемся сейчас, «разрушить до основания, а затем...» создать стартовую площадку для перемен. Всегда надо начинать с чистого листа! Закрывать склады! Реформы — это прекрасно, вперед! По другую сто-

рону баррикады сидели наши ветераны, которые как раз рассчитывали на развитие того, что хотела разрушить молодежь. Их вердикт был суров: «Ни черта у вас ни получится!». Страсти накалялись, и все это начинало выглядеть некрасиво.

Присутствовавший на совещании молодой консультант попытался взять ситуацию под контроль и «вынес сор из избы», сделав самый мудрый шаг за всю свою карьеру. Он позвал Рона. И вот Рон входит в помещение — и страсти начинают медленно утихать. Он говорит: «Мы кардинально меняем нашу организацию». Молодые согласно кивают. «Но мы не будем закрывать все 22 районных склада и увольнять 6000 человек. Нужно придумать другой путь». Этим словам, уже сказанным раньше, старая гвардия несколько не верит. Рон продолжает: «В компании Lexmark нам удалось в ходе реорганизации рабочего процесса уменьшить оборотный капитал и сократить объем товарно-материальных запасов. При этом мы не закрывали склады, а всего лишь снизили издержки хранения. Например, мы договорились, чтобы поставщик автодеталей поставлял их по первому требованию, поэтому отдельное помещение для склада оказалось ненужным. Освободив много места на складах, мы все же не закрыли их все. Мы не выставляли толпы людей на улицу, но при этом сэкономили крупную сумму денег. Вы можете проделать нечто подобное у себя». Слова Рона немного успокоили «старичков». Любое мое выступление не исправило бы положения, потому что я с такой ситуацией еще не сталкивался, а он имел необходимый опыт. Я даже не могу сказать, сколько раз Рон спасал нас.

Мне кажется, каждый должен усвоить, что он не первый, что другие уже пережили подобные преобразования. Это придаст вам уверенность. Даже если вы согласитесь с основной идеей, эта мысль поможет подавить сомнения, которые все равно будут беспокоить вас. Вы уже не станете говорить что-то наподобие: «Да, конечно, но вряд ли что-нибудь получится» или «Этого можно добиться только ценой моей жизни». Вид счастливых, успешно осуществивших реформы, придает сил.

Если в вашей компании когда-либо проходили успешные преобразования, то теперь, думаю, в ней найдутся уверенные

. в себе люди, которые знают, что возможно, а что нет. Но
 . в нашем случае этого не было. Однако внешняя поддержка
 . дала нам надежду, опыт и глубокое убеждение в том, что мы
 . можем стать другими. Намеренно или случайно «пришель-
 . цы» из других фирм оказались в разных отделениях нашей
 . организации. Такое нашествие сначала вызвало определен-
 . ное возмущение, которое быстро схлынуло, поскольку эти
 . люди слишком многому научили нас. Кроме Рона это были
 . Альдона Валиченти из Атосо и Патрис Карролл (новичок
 . в нашем подразделении). Вместе с внешними консультанта-
 . ми они привнесли нечто очень важное в нашу жизнь. Снова
 . и снова, когда, казалось, все скатывалось к хаосу и мы при-
 . ближались к катастрофе, эти люди стабилизировали ситуа-
 . цию, поддерживая нас и не давая сбиться с курса. Они стали
 . нашей опорой, пророками грядущих перемен. Каждый нови-
 . чок обладал богатейшим опытом, они служили живым под-
 . тверждением возможности успешных крупномасштабных ре-
 . форм. Их взгляд на ситуацию был крайне важен.

.
 Без убежденности в реальности проведения преобразова-
 ний вы просто не сможете действовать, даже осознавая всю
 важность цели. Ваши чувства будут препятствовать этому.

Данная история предлагает нам простую, и одновременно
 эффективную тактику. Если у вашей компании нет опыта
 успешных преобразований, найдите компетентных экспер-
 тов, заслуживающих доверия, чтобы они всегда были в ва-
 шем распоряжении. Некоторые консультанты только этим
 и зарабатывают. Естественно, всегда есть риск совершить
 ошибку, возможность того, что новички увязнут в организа-
 ционной культуре, а консультантов просто проигнорируют.
 Но это не обязательно произойдет.

Компетентные эксперты могут быть полезны многим. Они
 прежде всего являются источниками информации: «Мы уста-
 новили, что за последние четыре года семи компаниям уда-
 лось сэкономить в среднем 235000 дол., причем организа-
 ции, не имевшие опыта преобразований, добивались такого
 же успеха, как и остальные». При правильном подходе все

будет в порядке. Не лишними будут и веские аргументы: «Метод, благодаря которому удалось добиться экономии, основан на теории...». Но вспомните, что произошло в истории «Я выжил, значит, и вы сможете». Мы были свидетелями неразберихи, волнений, беспокойства, гнева и кипящих страстей. Вместе с персонажами истории мы чувствовали, что все усилия бесполезны. С этими настроениями удалось справиться, рассказывая аудитории поучительные примеры, подтверждая их видеороликами, отснятыми в других компаниях. Общий смысл этих действий был прост: «Реформы возможны; вы не умрете в процессе преобразований; конечный результат может быть весьма внушителен». И что же произошло? Негативные чувства отступили, а позитивные вышли на первый план: «Мы увидели и поверили». Сотрудники описываемой компании почувствовали прилив сил. Барьеры в сознании были преодолены, и люди двинулись дальше по пути преобразований.

Устранение информационных барьеров

Информация — источник мощи, а ее недостаток становится препятствием. Именно недостаток информации был одной из ключевых проблем в рассказанных нами в данной главе историях. Рассказ об исправлении босса отражал недостаток данных о потребностях клиента; описание всемирного соревнования доказывало, что 50% преобразований наверняка будут успешны, а повествование «Я выжил...» убеждает, что самые масштабные реформы можно пережить.

Один из самых важных видов информации — отклик на наши собственные действия (обратная связь). Зачастую мы абсолютно не отдаем себе отчета в том, как проводим время, взаимодействуем с другими людьми и что вообще делаем. Когда мы получаем обратную связь, она исходит от постороннего человека и порой звучит субъективно, предвзято или даже более того — как предвестник неприятностей. В итоге

к нам поступает недостаточно обоснованная информация или она кажется нам подозрительной. В любом случае недостаток информации затрудняет реализацию видения, а этого допускать нельзя.

Видеосъемки на производственной площадке

Рик Симмонз

Годами топ-менеджеры компаний, посещая заводы для проведения инспекций, оставляли директорам жесткие инструкции о том, что нужно усовершенствовать: «Исправьте это! Никуда не годится! А этого делать нельзя!». Никакого позитива — только требования что-то исправить. И вот во время такого визита Тим, руководитель нашего подразделения, заявил, что в связи с преобразованиями на заводе инспекций больше не будет. Он сказал, что нам нужно делегировать полномочия рабочим. Только в этом случае ситуация изменится к лучшему. Менеджеры высшего звена не могут этого сделать, потому что у них нет ни времени, ни необходимой информации.

Мы попытались это проделать. Но получалось по принципу «готовься, огонь, целься!» в худшем смысле слова. Делегирование полномочий подразумевает вовлеченность каждого, поэтому мы стали проводить занятия по повышению квалификации сотрудников, которые продолжались в течение полугода, но люди не могли понять до конца, что от них требуется. Через некоторое время занятия стали превращаться в сборища озлобленных неудачников: «Мы не можем присваивать правильные инвентарные номера — нам дают просроченные на месяц документы. А какой в них толк? Они бесполезны!»; «Почему сварочное оборудование все время ломается? Будут запасные аппараты — решим проблему!»; «Когда начальство четко сформулирует свою политику, тогда и вылезем из этого болота!»; «Вы хоть понимаете, сколько времени мы теряем на этих занятиях?». Все меньше людей стали

посещать собрания, а тот, кто это делал, неустанно повторял: «Зачем все это нужно, если ничего не меняется?». Проводить подобные мероприятия стало все труднее. В итоге мы пришли к выводу, что они бесполезны, и решили придумать что-нибудь другое. Но цель делегирования полномочий персоналу осталась по-прежнему актуальной.

Мы выбрали две команды, которые, как было известно, приветствовали новшества, и стали снимать их работу на видеокамеру. Они согласились, и в нашей работе не было ничего тайного. Просто таким образом можно было лучше разобраться в том, как они выполняют операции в настоящее время. Тим снабдил нас портативной видеокамерой и другим оборудованием, но до этого момента они не применялись.

Мы начали со съемки производства одного из наших продуктов. Технологический процесс был очень длителен. Мы зафиксировали его с момента, когда рабочий берет с полки необработанный материал, до того, как на последнем этапе готовый продукт с конвейера готовится к транспортировке. Мы запечатлели, как Тайрон обрабатывает обшивку танкера перед сваркой, Клод производит сварочные работы, а затем Сэм под давлением проверяет качество швов. Сначала все ощущали неловкость и шутили по этому поводу: «Говорят, что видеокамера добавляет 20 фунтов». Какое-то время рабочие вели себя перед объективом очень старательно и ненатурально. Однако после ряда повторных съемок они привыкли к нашему присутствию и выполняли свои обязанности как обычно. Целый день уходил на то, чтобы детально зафиксировать одну стадию производства. Результат съемок превзошел все ожидания.

Когда мы сели и просмотрели всю кассету, то увидели, что рабочим приходится перемещаться по всему заводу на расстояния буквально по нескольку миль, чтобы закончить обработку одной детали. Когда мы пригласили своих киногероев и они тоже посмотрели пленку, идеи стали приходить им в голову одна за другой. Рабочие рассуждали о том, как лучше переставить станки, чтобы не приходилось каждый раз так далеко ходить. Понаблюдав за собой, все отметили, что каждый раз, когда нужен другой инструмент, приходится захо-

дить за ним в кладовую. Глядя на экран, люди про себя бормотали: «Почему у меня нет рядом полки со всеми необходимыми инструментами?»; «Посмотрите, сколько кругов я обежал, чтобы взять разводной ключ и затянуть болт!»; «Вот если бы кто-нибудь подобрал все оборудование и материалы, которые могут понадобиться нам для ремонта, и нашел для них место в доке, чтобы не приходилось каждый раз бегать в подсобку, самому отбирать это и тащить на рабочее место! Тогда мы наверняка быстрее справимся с заданием».

Команды стали продумывать усовершенствования, позволяющие сделать рабочий процесс легче и безопаснее. Кто-то даже вырезал из дерева два макета цеха. На одном он расставил станки по-старому, а на другом — так, как они должны стоять, чтобы рабочим не приходилось много ходить. Таким образом, мы получили трехмерную картину перестановок. Макеты помогли нам донести основную идею до остальных команд и заказчиков, которых привели на завод Тим и работники отдела продаж. Никто не просил этого парня делать модели цеха. Он просто подумал, что модели помогут.

Прежде чем дать «зеленый свет» всем высказанным предложениям, они оценивались довольно строго, буквально с помощью ситуационного анализа. Я хочу сказать, что в этом примере не было никакой анархии и видеосъемка стала важным инструментом для рабочих. Она помогла им сформулировать идеи, которые потом были реализованы.

Съемка видеороликов продолжалась. Мы храним их как исторический архив новшеств, которые были проведены в жизнь. После первого опыта мы стали снимать более профессионально. Теперь накопились уже сотни кассет, на которых запечатлены все стадии процессов изготовления наших изделий до и после усовершенствований. Мы зафиксировали все приемы, которые привели к сокращению издержек или повышению показателей безопасности и качества. Кассеты мы теперь показываем нашим посетителям и новым сотрудникам. Это помогает заинтересовать работников и способствует укреплению отношений с клиентами. А когда наши команды демонстрируют свои достижения, их чувство гордости передается и вам.

Мы также переоборудовали зал заседаний, чтобы в нем могло разместиться больше людей для просмотра кассет и обсуждения новых идей преобразований. Он стал у нас и выставочным залом и самым излюбленным местом общения людей. Здесь хранятся все видеозаписи, запечатлевшие перемены, которые пережил завод. А ведь все началось с любительской видеосъемки, цена которой не дотягивала до 1% от стоимости некоторых станков нашего завода.

Первая попытка делегировать полномочия персоналу провалилась, причем по весьма очевидным причинам: сотрудникам дали право принимать ответственные решения; их стали собирать на совещания, чтобы дать возможность воспользоваться этим правом, но не указали точно направление развития и вручили слишком мало инструментов для устранения барьеров. Дальнейшая неразбериха была вполне предсказуема.

Во второй попытке лидеры использовали видеокамеру, чтобы дать возможность рабочей группе участвовать в переменах с помощью обратной связи. Видеоролики удивили людей и привлекли их внимание к проблеме. Рабочие впервые увидели те стороны своей деятельности, о которых раньше и не задумывались. В результате внезапно возникла возможность облегчить рабочий процесс, люди почувствовали прилив сил и оптимизм: «Мы можем работать лучше!». Эти чувства заложили основу очень полезных действий, в том числе изготовления деревянных макетов цеха, ставших наглядным пособием, которое еще более кардинально помогло изменить поведение работников. Когда новшества приносят свои результаты, люди видят это, растет чувство гордости и преобразования выходят на новый уровень.

Не делайте все сразу

Поняв новую идею, люди с успехом делегируют полномочия другим сотрудникам. Они делают это, так как точно знают, какие главные препятствия стоят на

пути и что является причиной их возникновения. Лидеры воодушевляют окружающих, демонстрируя смелость и уверенность в своих действиях.

Люди действуют трусливо (или, по крайней мере, так кажется) по ряду причин. Наверняка большинство из них опускают руки потому, что препятствия кажутся непреодолимыми. Это могут быть конфликты с боссом, проблемы с менеджерами среднего звена, с системой поощрения, информационными системами, психологические и другие барьеры. Все эти трудности представляются колоссальными, потому что по большому счету *они такие и есть*.

Не надо отчаиваться, какой бы сложной ни была ситуация. Есть одно решение, причем очень простое: *не пытайтесь сделать все сразу*.

Гаролд и Лидия

Джефф Коллинз

Мы сидели втроем в офисе нашей компании в Сан-Франциско (я — сотрудник корпоративной кадровой службы). Гаролд и Лидия создали концепцию нового продукта, и нашей задачей было определить, что в их отделе мешает ее внедрению. Стены офиса были увешаны плакатами со всевозможными данными. Многие проблемы, в частности корпоративная система оплаты труда, абсолютно не поддавались контролю, поэтому мы исключили их из рассмотрения. Из всего обилия вопросов Гаролд и Лидия выбрали для работы два. Первый был связан с тем, что руководители технологического отдела, в котором они работали, безжалостно рубили на корню все новые идеи. Второй заключался в отсутствии официальных механизмов группового поиска новых идей по созданию новых продуктов.

Они вытащили 10 человек из отдела, где всего числилось 20—30 сотрудников. На этом собрании речь зашла о том, как эти люди дружно подавляли новые идеи. Приглашенные согласились помочь друг другу изменить такой стиль работы. Они

не стали «топить» своих начальников, а вместо этого обратили внимание на свое собственное поведение. Кроме того, на заседании в общих чертах наметился механизм, позволяющий смело высказывать свое мнение и предлагать идеи, касающиеся нашей продукции. Это было не что иное, как система обычного «почтового ящика». Но все же это была система!

Вернувшись с собрания, 10 участников продолжили работать над теми же двумя проблемами. Изменить стиль поведения было особенно трудно четверем членам группы. Некоторые из них (правда, не при всех) отнеслись с подозрением или вообще безразлично к системе «почтового ящика». Тем не менее в течение ближайших двух—трех месяцев было выдвинуто десять новых идей, одна из которых оказалась весьма перспективной. Значит, они все-таки принялись за дело.

Я думаю, значение этой простой истории состоит в том, чего Гаролд и Лидия *не сделали*. Они не схватились за 15 задач сразу. Не знаю, окажись на их месте, смог бы я решить все их одновременно? Они подошли к ситуации более прагматично и целенаправленно. До сих пор это приносит замечательные результаты. Они изобрели абсолютно новый для Западного побережья подход к разработке новых продуктов, и есть все предпосылки полагать, что скоро благодаря ему будет создан новый прототип. Это самый большой прорыв нашей компании за последние десять лет.

.....

Этап 5

Создайте условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях

Устраняйте все препятствия, которые мешают активным действиям, особенно запреты боссов, недостаток информации, неправильные системы оценки и поощрения, неуверенность в себе.

Что помогает:

- привлечение опытных реформаторов, которые умеют воодушевлять людей историями типа «мы победили, и вы тоже сможете»;
- системы оценки и поощрения, которые мотивируют, повышают в людях оптимизм и уверенность в себе;
- обратная связь, которая помогает людям принимать решения, нацеленные на реализацию видения;
- «исправление» несогласных с корпоративным видением менеджеров на новых местах работы, где они смогут убедиться в необходимости перемен в «родных» организациях.

Что не помогает:

- игнорирование боссов, которые подавляют инициативы подчиненных;
- разрешение проблемы с боссом путем лишения его части полномочий (что вызовет у него гнев и страх) и передачи их подчиненным;

- попытка устранить все препятствия сразу;
- непротивление собственным страхам и пессимизму.

Истории, которые нужно запомнить:

- «Исправление босса»;
- «Всемирное соревнование»;
- «Я выжил, значит, и вы сможете»;
- «Видеосъемки на производственной площадке»;
- «Гаролд и Лидия».

Добивайтесь быстрых побед

Этап 1
Внушайте ощущение необходимости
срочных действий

Этап 2
Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3
Выберите правильное видение

Этап 4
Заинтересуйте людей

Этап 5
Создайте условия
для широкого участия сотрудников
в преобразованиях

Этап 6
Добивайтесь быстрых побед

Этап 7
Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8
Заставьте перемены прижиться

.....

В ПРИМЕРАХ УСПЕШНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ люди, облеченные полномочиями, борются за скорые результаты — победы, которые подпитывают веру в цель преобразований, морально вознаграждают самых упорных работников, держат критиков «на привязи» и создают импульс для движения вперед. Процесс реформирования может столкнуться с большими проблемами, если нет очевидного, своевременного, недвусмысленного и значимого для людей результата.

Природа и значение быстрых побед

Джордж целиком сконцентрировал свое внимание на концепции потенциально прибыльного интернет-бизнеса. Он возглавляет группу, состоящую из десятков человек, которым поручено вести несколько проектов, и большинство из них делают это с энтузиазмом. С его точки зрения, участие в таком процессе всегда захватывает, порой пугает, но никогда не бывает скучным. За 12 месяцев Джордж убедился, что все идет по плану и что в данных обстоятельствах его люди добились невероятных успехов. Некоторые из них, настроенные менее оптимистично, задают все больше и больше вопросов по поводу каждой инициативы: «Да, это важно, но почему вы делаете это именно так?»; «Да, это интересно, но разве это не помешает

нашему основному бизнесу?»; «Да, но разве мы не пытались сделать это два года назад и не сели в лужу?».

Отвечая на подобные вопросы, приходится отвлекаться, тратить время и силы, и в конце концов все это начинает раздражать. Каждый раз, когда Джорджу кажется, что он закрыл вопрос, обстоятельно ответив на него, кто-нибудь с новой силой возобновляет спор: «Да, но в таком случае меня очень волнует...». Джордж начинает снова и снова пересказывать видение преобразований, но скоро у него складывается впечатление, что некоторые спорщики просто хотят побеседовать «за жизнь». Сотрудники все больше начинают казаться ему дикарями, которые рано или поздно уничтожат его группу, не оставив от нее камня на камне. Он изолирует своих помощников, навязывая другим роль критиков — роль, которая им все больше и больше нравится. В итоге основные сторонники реформ уходят со сцены; на смену приходят люди, не испытывающие особого энтузиазма по этому поводу, а важные и многообещающие идеи незаметно умирают.

У Кэри был такой же годовой бюджет, но другая, не менее серьезная стратегия создания интернет-бизнеса. Позади 12 месяцев тяжких трудов, а ее группа, на первый взгляд, заметно уступает команде Джорджа. Участники группы Кэри предложили меньше проектов и меньше новых идей. В их докладах и на заседаниях не звучат красочные эпитеты. Однако у людей Кэри уже работает многообещающий веб-сайт, рассчитанный на небольшой, но стратегически важный сегмент потребительского рынка. Рабочий вариант интернет-страницы получает ежедневные отклики клиентов, что прекрасно по любым стандартам. В группе Кэри растет оптимизм, и окружающие поддерживают ее усилия. В то время как Джордж, барахтаясь в проблемах, сбавляет обороты, Кэри только набирает их. Джордж не может поверить в ее везение и задумывается, а не является ли ее быстрый успех признаком кризиса компании.

Джордж — умный и искушенный человек, но он не понимает сути проблемы.

В примерах удачных преобразований группы уполномоченных людей очень избирательно тратят свое рабочее время, отдавая приоритет тем видам деятельности, где можно добиться очевидных, недвусмысленных и значимых результатов. Быстрые победы очень важны, они позволяют достигнуть четыре важные цели:

- 1) победы обеспечивают лидерам-реформаторам обратную связь по поводу обоснованности видения и стратегий;
- 2) победы дают дополнительные силы и морально поощряют тех, кто приложил много усилий для реализации видения;
- 3) победы вселяют веру в начатое, привлекая тех, кто до сих пор не оказывал активной помощи;
- 4) победы лишают циников власти.

Без скорых достижений крупномасштабные преобразования редко достигают цели; при этом одерживают верх люди, которые не верят в их возможность, каким бы замечательным ни было видение и как бы ни были нужны перемены. Но когда удается достичь первых реальных успехов, картина меняется с точностью до наоборот: растет оптимизм, люди чувствуют прилив сил и верят в начатое.

Целенаправленность очень важна

По своей природе крупномасштабные преобразования предполагают, что для реализации видения нужно очень многое сделать. В крупных организациях проведение реформ может в конечном счете потребовать сотен проектов. Когда люди почувствуют необходимость незамедлительных действий и получают полномочия, они бросятся в атаку по всем фронтам. Если ваше внимание постоянно рассеивается, то первые однозначные победы вы сможете увидеть только года через два. Два года — это слишком много.

Список на доске объявлений

Росс Као

Мы убедились, что, когда организация берется за титаническую работу по смене курса, реформаторов подмывает начать сразу 150 дел. Проблем так много, что всегда можно найти 150 задач, которые нужно немедленно решить. У каждого может появиться свой список необходимых дел. Но когда на вас наваливается такая куча проблем, вы рискуете ничего не довести до конца в срок. В связи с этим появляется новый ряд вопросов, возникает всеобщее разочарование. Люди не могут понять, куда же вы их ведете и правильный ли выбрали путь.

Чтобы избежать этого, мы создали что-то наподобие «Большой четверки». Мы знали, каковы наши приоритеты, и могли бы выбрать из них 20 наиболее важных, но не стали этого делать. Взамен мы провозгласили четыре из них. По существу сотрудники нашей организации слышали следующее: «Мы ставим перед собой четыре главные цели. И пока мы не добьемся выполнения хотя бы одной из них, следующая, пятая, не появится».

Мы буквально напечатали: «Вот четыре самые главные задачи». На каждом этаже офиса повесили большие доски объявлений, чтобы каждый, проходя мимо, видел эти четыре первостепенные цели. Заводская доска объявлений висела в столовой, где вскоре стали возникать стихийные митинги: «Вот, посмотрите! Мы собираемся кое-что сделать. Мы собираемся довести дело до конца. И еще знаете что? Смотрите все! Мы уже это сделали. Вот, в списке добавилась новая задача. Да, кстати, она будет выполнена в течение двух недель». И тут вы слышите, как люди вокруг говорят: «Представляете? У нас все получается. Мы *действительно* воплощаем задуманное в жизнь».

Я помню, как зашел на завод и оказался у списка «Большой четверки». Один рабочий с конвейера подошел и тоже взглянул на него. Постояв с полминуты, он повернулся ко

мне и сказал: «А мы ведь правда это сделали». Люди чувствовали прилив сил.

Конечно, в организации нашлись те, кто стал волноваться: «Вы хотите сказать, что моя работа больше не нужна?». «Нет, — отвечали мы, — мы не это хотим сказать. Просто ваша деятельность не является нашим приоритетом в данный момент. Вы должны знать, что теперь первостепенные задачи мы будем решать со скоростью света. Выполнив намеченное, мы узнаем, достаточно ли у нас сил и готовы ли все к коллективной работе над новой задачей».

Нашей организации, которая была еле-еле на плаву, достижение скорых побед и их пропаганда очень помогли справиться с силами для нового рывка вперед.

Четыре цели вместо 150 означают целенаправленность. Целенаправленность означает, что все большего удастся достичь быстро. Быстрые достижения дают многое: чувство собственного достоинства, оптимизм. Активные участники достигнутых побед получают новый заряд энергии. Пессимисты и скептики, долго стоявшие в стороне, начинают помогать. Циники особо не шумят, и поэтому коллективная воля к победе растет.

Доски объявлений обычно используются неправильно: чаще всего их размещают там, где не собирается много людей, на них наклеивают по 50 сообщений, как пропагандистских («Мы все преданы нашей цели!»), так и весьма туманных («Мы добились успеха»). В этой истории все по-другому.

Сила очевидных, однозначных и значимых побед

Не все победы равнозначны. Вообще, чем более очевидны результаты, тем больше они помогают двигаться по пути преобразований. Если вы о чем-то не знаете,

то это не победа — отсюда потенциальная польза от доски объявлений в столовой. Чем менее двусмысленны результаты, тем больше они способствуют переменам. Чем больше ясности, тем меньше людей будут спорить, добились вы успеха или нет. В итоге циники теряют власть в организации. Чем больше победы отвечают запросам, заботам и системе ценностей сотрудников, тем они полезнее для реформ. Высоко оцененные успехи воспринимаются на более глубоком уровне, а это может изменить поведение людей, чего бывает очень трудно добиться.

Формирование новых Военно-морских сил

Контр-адмирал Джон Тотушек

Военно-морские силы США (U.S. Navy) полагаются на Резерв ВМС (Naval Reserve) с 1915 года, то есть штатских, многие из которых раньше были военнослужащими. Они тренируются по выходным и призываются на двухнедельные сборы в действующие войска один раз в год. Резервистов мобилизуют на службу в случае войны или угрозы национальной безопасности.

Исторически сложилось, что эти два рода сил управлялись раздельно. Теперь же, в связи с некоторыми событиями, последовавшими после распада Советского Союза, мы изменили точку зрения на нашу организацию. Действующие силы ВМС США уже не могли позволить себе содержать такой штат профессионалов, то есть приходилось все больше и больше полагаться на резерв. А в новых условиях ненужное дублирование ресурсов недопустимо. В результате мы выработали новое видение для Военно-морских сил и Резерва ВМС и создали новую структуру, в которой объединили руководство двух крупных организаций. Это одновременно задача и управления и культуры.

В течение многих лет, по крайней мере до операции «Буря в пустыне» 1991 года, среди руководства Военно-морскими

силами негласно было принято считать служащих запаса «всего лишь резервистами». Их расценивали как возможное пополнение войск при необходимости увеличить численность личного состава. Моряки действительной службы считали себя настоящими «профи», поддерживающими корабли и самолеты в боеготовности и выполняющими боевые миссии, а резервистов — людьми второго сорта. На многих кораблях, где служащим запаса во время сборов предоставлялась работа, моряки внимательно и даже подозрительно следили за своими временными собратьями. Бытовало мнение, что резервистам нельзя доверять ни реальной власти, ни серьезных обязанностей. Однако после сокращения действующих сил за последнее десятилетие все больше обязанностей по необходимости ложится на плечи представителей запаса, и к удивлению старой гвардии и вопреки ее ожиданиям резервисты отлично с ними справляются. Роли менялись, и хотя холодная война была позади, в действующих Военно-морских силах преобладало старое мышление. Именно оно мешало слиянию двух организаций в объединенные Военно-морские силы.

Параллельно с попытками изменить ситуацию мы изо всех сил стремились добиться успехов, которые показали бы и действующим и резервным силам, как взаимосвязь пойдет им на пользу, и помогли бы стать единой организацией. Мы начали с обсуждения желаемых и достижимых целей.

Я помню одного капитана, который на совещании предложил разработать новый учебный план для Школы подготовки офицеров (Officer Candidate School), который должен предусматривать более глубокое изучение действующими силами резерва и наоборот. А главное — план должен был учесть тому, что мы вместе составляем объединенные военно-морские силы страны. Мы решили, что нам не составит особых усилий изменить учебный план и внедрить эту идею в умы будущих офицеров. Если нам удастся это сделать, то в будущем мы наверняка увидим результат. Все были согласны с тем, что такой учебный план станет большой «победой» и серьезно поможет нам закрепить наше видение в сознании моряков следующих поколений. И тут кто-то сказал: «Все это прекрасно, но что даст этот учебный курс тем, кто служит или

находится в резерве сегодня? И разве он что-нибудь кардинально изменит? Как новый учебный план поможет нам сегодня изменить мнение сотен тысяч действующих и находящихся в резерве офицеров и матросов? Я понимаю, что это нужно обязательно сделать, но не уверен, что новый план занятий обеспечит нам быструю серьезную победу».

Это высказывание заставило нас задуматься и более точно определить для себя, что же является быстрым успехом. Чтобы получить поддержку на местах, нам нужно было добиться, во-первых, очевидных, а во-вторых, значимых успехов. Тогда наши победы произведут впечатление. В общем, мы рассмотрели все варианты возможных действий, затем выбрали из них отвечающие нашим требованиям и попытались составить график, который позволил бы нам добиваться постоянных побед.

Например, раз мы должны стать единой организацией, нужно проделать большую работу по военной подготовке резервистов, чтобы их уровень соответствовал растущим потребностям профессиональных ВМС. До последнего времени это был длительный, утомительный и трудоемкий процесс. Он никогда не приносил нужных результатов вовремя. Найти резервиста, готового начать службу по первому требованию, обладающего навыками по связям с общественностью и знающего корейский язык, или специалиста в области информационных технологий с опытом работы в сфере информационной безопасности зачастую означало невыполнимую задачу. А теперь представьте себе, как это трудно в таких двух огромных и разнородных организациях.

Тогда мы решили, что необходимо создать интерактивную, удобную в обращении интернет-базу данных, в которой содержались бы сведения обо всех резервистах и их военных и гражданских специальностях. Уполномоченные офицеры Военно-морских сил могли бы быстро найти в ней информацию о нужных специалистах. Конечно, при этом особенно остро вставали проблемы секретности, но мы были уверены, что сможем их решить. Этот проект был значим и очевиден для многих людей. Он был относительно недорогим и легко осуществимым, потому что мы могли использовать структуру,

разработанную, профинансированную и уже используемую другим департаментом Министерства обороны.

Резервисты, используя пароли для защиты, могут напрямую пересылать по электронной почте информацию о своих новых гражданских и военных квалификациях, таких как владение языками, управление оборудованием, а также новые личные контактные координаты. Теперь уполномоченные офицеры могут послать на веб-сайт запрос о требуемых специалистах, проанализировать полученные данные о профессиях, опыте и квалификации кандидатов. Интересно, что фамилии и личные контактные координаты им недоступны. Далее представители флота обращаются по электронной почте в Генеральный штаб Резерва ВМС в Новом Орлеане, который служит посредником, где запросы сверяются с характеристиками резервистов. Система, конечно, не идеальна, но она многим понятна и многие считают ее полезной.

Наши успехи помогают людям обоих родов сил поверить в начатое дело. В течение месяца с небольшим я получил письма от адмиралов, командующих Тихоокеанским и Атлантическим флотами, оперативным флотом и авиацией ВМС в Средиземном море. Их отзывы были, безусловно, положительными. Шаг за шагом мы демонстрируем нашим офицерам и матросам, что действительно хотим создать новую организацию — Объединенные Военно-морские силы. Мы доказываем им, что видение единой военно-морской организации претворяется в жизнь и это не простые слова.

.

Если вы были участниками успешных преобразований, то поймете всю важность очевидных, понятных и однозначных побед. Если вы не осознали важность скорых результатов, то можете потерпеть неудачу в дальнейшем. Слишком часто мы добиваемся побед, которые видим лишь *сами*, но остальные их не замечают или, по крайней мере, не придают им такого значения. Посетив лабораторию в Японии, мы увидели настоящий прорыв в разработке лекарства против рака, который стал возможен благодаря новому методу. Мы по-

нимаем, что это победа, и готовы задавать любые вопросы. В ходе беседы становится ясно, что это большой шаг вперед, и мы уходим воодушевленные. Наши коллеги в Нью-Джерси, прочитав об этом эксперименте, чувствуют волнение, но совсем не такое, как мы, лично увидевшие подопытных животных, поговорившие с учеными и ощутившие прилив энтузиазма японцев. Слишком часто мы добиваемся побед, которые много значат для *нас самих*, но гораздо меньше — для всех остальных. Мы очень серьезно относимся к проблемам лечения рака, и хотя ведущие ученые в Нью-Джерси разделяют до какой-то степени наши чувства, они больше озабочены проблемой поиска средства от эпилепсии. Таким образом, мы были очень взволнованы победой японцев, в то время как большинство наших коллег в Нью-Джерси — нет. «О да, — серьезно говорят они, — это очень важно». Но при этом не спешат ознакомиться с процессом разработки лекарства, благодаря которому был достигнут прорыв. Они не меняют своего поведения. А это проблема.

В истории про новые Военно-морские силы США группа людей сознательно попыталась избежать этой проблемы, во-первых, определив критерии быстрых побед и, во-вторых, выбрав проекты, подходящие для этого. Образовательная программа могла бы принести пользу, но не такую, как система поиска специалистов, которая была более наглядна и оценена людьми гораздо выше, чем новый учебный курс. Результаты его изменения можно было оценить, но польза от открытия веб-сайта измерялась в более точных, количественных параметрах.

Выбор первостепенных задач

Порядок выполнения проектов тоже может играть очень важную роль в крупномасштабных преобразованиях. Полагаясь на логику, вы можете выбрать первостепенные задачи, которые кажутся вполне разумными, но

не рассчитаны на скорые результаты, необходимые для энергетической подпитки коллектива. Предположим, что ваша цель — глобализация бизнеса. Один из разумных вариантов ее достижения — организация производства продукта в другой стране до изучения регионального рынка. Это означает, что сначала вы делаете свой товар, а потом проводите маркетинг. Например, сначала вы решаете построить завод во Франкфурте, на что уйдут два с лишним года и 100 миллионов долларов. Еще год потребуется, чтобы определиться, как фирма сможет оперировать своими немецкими производственными мощностями на новом рынке. В этот период трудно ожидать однозначных, наглядных и понятных побед. Более разумный, но менее очевидный вариант — сначала изучить рынок, а потом произвести продукт, то есть составить маркетинговый план для Германии, выполнять его с минимальными затратами, поставляя товар из Чикаго, и добиться первых серьезных успехов в течение года.

Для правильного выбора первоочередных задач вы должны выполнить главное условие: прежде всего быстро добиться очевидного, значимого и необратимого движения вперед. Помимо этого существуют другие простые и весьма привлекательные решения: можно быстро и без больших затрат открыть во Франкфурте представительство фирмы вместо длительного строительства дорогого завода. Самые простые варианты решений часто называют легкой добычей. Менее заметными для большинства людей, но такими же важными являются возможности, основанные на участии сильных личностей или групп людей, чья помощь вам необходима.

.....

·

·

**Сенатор — владелец
транспортной компании**

·

·

·

Рон Бингем

·

·

·

Один из сенаторов нашего штата владеет компанией, которая перевозит грузы. Он — ключевая фигура, которая могла бы сыграть важную роль в наших реформах. Я подумал:

а что мы можем сделать для компаний по грузоперевозкам, чтобы сенатор помог нам выработать волю к победе?

Я приехал к нему поговорить и узнал, что он просто взбешен тем, что штат ежегодно вынуждает его заполнять 15 видов бланков и анкет, многие из которых имеют внушительные объемы. «Вы представляете, сколько на это уходит времени и сил? — Он приказал секретарше найти все эти бланки. — Вы только посмотрите!» Он, конечно, не швырнул их мне в лицо, но, по-видимому, был готов к этому.

Мое первое впечатление от этих бланков было такое, что это чистой воды бюрократия в самом худшем ее проявлении. «Одно и то же у меня спрашивают здесь, здесь и здесь, — сказал он подчеркнуто вежливо, но мне показалось, что он готов кого-нибудь придушить. — Когда я заполняю их, мне приходится звать на помощь трех-четыре человека». Мне нетрудно было представить картину. «Мы хотим управлять компанией, у которой есть штат сотрудников и заказчики, а не заполнять эти никому не нужные документы», — продолжал сенатор.

Я поехал в отдел транспорта на встречу с группой реформаторов. Они пытались заручиться поддержкой некоторых важных чиновников этого отдела. Понимаете, администрация штата, по крайней мере старая, часто решала все вопросы методом «тише едешь — дальше будешь». Дело в том, что пока вы тянете с решением, губернатор может изменить свое мнение и программа, которая так всем докучала, будет прекращена. Группа энтузиастов-реформаторов из транспортного отдела оказалась именно в такой ситуации и нуждалась в любой поддержке. Встретившись с ними и передав слова сенатора, я сказал: «Вам, ребята, прежде всего нужно решить вопрос с этими формами». Они не сразу со мной согласились и ответили что-то наподобие: «Господи, Джон, тут у нас такие важные дела — грядут перемены, а ты хочешь, чтобы мы все бросили и занялись этими анкетами? Разве это и есть то грандиозное видение преобразований, к которому мы стремимся?». Я понимал, почему они так говорят. Они были полны энергии и энтузиазма, хотели изменить весь мир. Но дело

не двигалось из-за того, что принимающие решения люди, такие как наш сенатор, не помогали им. Тогда я объяснил, каким образом этот шаг навстречу пожеланиям сенатора позволит приобрести его доверие и поддержку в осуществлении того, что для них так важно. И вот с неохотой они начали реформировать процесс лицензирования. Это заняло около месяца. Была проделана поразительная работа.

Тот, кто говорит: «Что поделаешь с администрацией штата — там всегда неразбериха», должен прислушаться. Цели уменьшения бюрократических проволочек, эффективного и качественного обслуживания жителей штата абсолютно реальны. Группа реформаторов из транспортного отдела снизила объем бумажной работы с 15 форм до одной, не упустив при этом важную информацию и не противореча ни одной из функций администрации штата. Это было реальное преобразование, которое ни в самой администрации, ни вне ее не считалось возможным. Это была именно такая реформа, на которую, считая ее невыполнимой, вы не стали бы тратить время и ресурсы, пытаясь помочь тем, кто изо всех сил старается ее осуществить.

Когда мы все закончили, я показал результаты сенатору. «Черт возьми, вы действительно умеете работать!» — ответил он. До этого он присутствовал на совещаниях, где слушались отчеты по этому вопросу, но то были всего лишь слова. Теперь он увидел реальные дела. Это не было еще одним обсуждением еще одного проекта, что наш сенатор прочувствовал на себе, так как мы решили проблему, которая была для него очень важна. После этого он стал одним из наших главных помощников.

Мы добились нескольких быстрых побед, и теперь люди доверяют нам и тому, что мы делаем. Сопротивление переменам спало, а успехи вселили в команду волю к победе. Им не пришлось ждать три года, чтобы убедиться в результатах.

.....

В истории про сенатора при выборе первостепенных задач важно было как можно быстрее помочь высокопостав-

сотрудники продолжали сомневаться в его успехе. Они считали, что прилагается много усилий, а результаты сомнительны. Менеджменту высшего звена тоже было непонятно, как все это будет окупаться. Те, кто занимался реформами, чувствовали, что им срочно нужно добиться ощутимых успехов, побед, чтобы переубедить людей, которые считали, что мы идем по неверному пути.

Команда ключевых исполнителей проекта каждую неделю рассылала всем сотрудникам компании письма по электронной почте, которые назывались «Новости недели». В них рассказывалось о нынешнем положении дел. Я помню, что в одном из них говорилось: «Мы выполнили 90% поставленных задач. Почти все сотрудники прошли подготовку и могут приступить к работе». Однако многие не были согласны с этим заявлением. Те, кто должен был использовать новые системы, пройдя подготовку к работе с современным программным обеспечением, как один говорили, что не представляют, как изменятся их рабочие обязанности, когда этот новый механизм заработает. Многие проектные группы, которые работали на местах и знали гораздо лучше, чем вышестоящее начальство, как идут дела, были абсолютно не согласны с тем, что 90% работы сделано.

Все остальные сообщения были похожи как две капли воды, и чем дальше, тем хуже. «Новости недели» превратились в обычную пропаганду. В одном послании даже говорилось: какое-то подразделение добилось таких успехов с новой информационной системой и усовершенствованными рабочим процессами, что производительность труда возросла аж на 500%. Могло сложиться такое впечатление, что мы выиграли третью мировую войну! Но сотрудники моего отделения, которые поддерживали контакты со «стахановцами», якобы добившимися повышения производительности труда на 500%, говорили, что там не слышно ничего, кроме громких жалоб.

И так было повсюду. Люди обнаружили, что освоить новое программное обеспечение непросто. Читая эти сообщения, они могли подумать: «Это ужас. Мы не выиграли третью

мировую войну, все плохо как никогда! О чем они вообще говорят?».

Все зашло очень далеко. Даже когда «Новости недели» рассказывали о реальных успехах, которых мы добились в результате огромных усилий, доверие к ним было настолько подорвано, что эти сообщения игнорировались всеми. Попробуй я вспомнить хоть одну «хорошую» новость того периода, которой кто-то поверил, мне бы это не удалось, хотя в последние три года успехи реформ были действительно заметны.

Частично в этом виновата наша организационная культура. Похоже, что нам гораздо приятнее сообщать о том, что «солнышко светит и розы цветут». Вы же знаете: «Будь честным, но оптимистичным, когда рассылаешь такие сообщения». Но когда крупных успехов не наблюдается, мы отчаиваемся, столкнувшись с критикой, поэтому и прибегаем к преувеличению своих достижений настолько, что становится трудно поверить в их реальность. В итоге растет скептицизм, а это очень плохо.

Мне кажется, что любая суета — это ошибка.

По этому рассказу нам трудно судить о том, почему реформаторы не добились быстрых побед. Может, они не уделяли решению проблем должного внимания. Возможно, первые этапы процесса перемен не были выполнены полностью, поэтому стадия получения скорых результатов была затруднена. Тем не менее лидеры оказались в безвыходном положении и сделали то, что хотелось больше всего, — приукрасили действительность. Вероятно, они сами питали иллюзии и не хотели лгать коллективу в прямом смысле слова. Наверное, они не понимали, что победы должны быть однозначными. Но результат оказался плачевным. Когда доверие к реформаторам было подорвано, даже реальные достижения воспринимались с подозрением.

Самым лучшим решением в истории «Суета» было бы никогда не доводить до ситуации, когда стало необходимо

что-то приукрашивать. Чем лучше вы поймете ключевые задачи этой главы и всей книги вообще, тем вероятнее, что вы никогда так не будете делать. Другим решением в данном положении было бы никогда не пытаться преувеличивать шансы выхода из тупика. Честность всегда лучше пропаганды. И честность с другими начинается с честности с самим собой.

Быть честным с самим собой — неплохая стратегия для всех этапов крупномасштабных преобразований.

Упражнение, которое может помочь

Составьте список проектов или задач, которые можно решить делегированием полномочий внутри организации, где вы имеете влияние, — проектов или задач, способных принести быстрые победы.

1. Для каждого пункта в списке оцените следующее:

- Когда вы точно сможете их завершить? Через сколько месяцев?
- Сколько потребуется сил и денег? Оцените по десятибалльной шкале, от минимальных усилий до огромных затрат денег и времени.
- Насколько недвусмысленна будет победа? Оцените по десятибалльной шкале.
- Насколько она будет очевидна? Оцените по десятибалльной шкале.
- Будут ли ее считать значимой победой? Оцените по десятибалльной шкале.
- Кто сочтет ее значимой? Насколько влиятельны эти люди?

2. Проведя оценку, определите, какой из пунктов будет для вас приоритетным.

- Выберите пять самых важных.
- Какой будет первым?

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед

Добивайтесь результатов как можно быстрее, для того чтобы придать новые силы помощникам, просветить пессимистов, переубедить циников и вселить во всех волю к победе.

Что помогает:

- быстрые победы на ранних этапах;
- победы, которые максимально очевидны как можно большему числу людей;
- победы, которые снимают эмоциональные барьеры своей однозначностью;
- победы, которые имеют большое значение для остальных — чем большее, тем лучше;
- победы на ранних этапах, которые будут оценены властью имущими, в чьей помощи и поддержке вы нуждаетесь, но пока не имеете;
- победы, которые можно достигнуть легко и без особых затрат, даже если они кажутся незначительными по сравнению с грандиозностью видения.

Что не помогает:

- запуск 50 проектов сразу;
- слишком долгое ожидание первой победы;
- преувеличение успехов.

Истории, которые нужно запомнить:

- «Список на доске объявлений»;
- «Формирование новых Военно-морских сил»;
- «Сенатор — владелец транспортной компании»
- «Суэта».

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 1

Внушайте ощущение необходимости срочных действий

Этап 2

Создайте команду реформаторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное видение

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

Создайте условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях

Этап 6

Добивайтесь быстрых побед

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте перемены прижиться

.....

П

ОСЛЕ ПЕРВЫХ СКОРЫХ ПОБЕД преобразования приобретают четкое направление, а реформаторы — волю к победе. В успешных случаях они внушают ее остальным, чтобы реализовать видение, поддерживая ощущение срочности проведения перемен, подавляя тщеславие, устраняя ненужную, утомительную и неинтересную работу, громко рекламируя заслуженные победы и не приукрашивая действительность.

Поддержание чувства неотложности преобразований

Самая распространенная проблема данного этапа — ослабление ощущения срочности назревших реформ. Успех порой становится предвестником беды. «Мы победили», — говорят люди, и у вас начинаются те же трудности, что и на первом этапе.

.....

Коэффициент «цена/прибыль»

Леонард Шеффер

.....

Когда мы начинали, почти все сотрудники компании хотели перемен из-за боязни, что ее закроют. Позже, когда мы взяли курс на преобразования, в организации витала атмосфера всеобщего энтузиазма. Люди были воодушевлены нашими последними успехами и готовы решать все возникающие в ходе реформ

проблемы. Проводя в жизнь все новые и новые преобразования, мы тем не менее сохраняли инерцию замедления, сравнивая себя с аналогичными компаниями, работающими в сфере здравоохранения. Мы выясняли свои слабые и сильные стороны, изучали показатели каждого подразделения. Помимо этого мне приходилось ежемесячно разговаривать с глазу на глаз с сотрудниками нашей организации. Я пытался объяснять, зачем нам нужны перемены, говорил о том, каких результатов мы хотим добиться и кто составляет нам конкуренцию. Проходили квартальные и годовые собрания акционеров. Наша организация расширялась, и раз в месяц мы устраивали телеконференции для обсуждения состояния дел.

Когда мы стали лидерами в своей отрасли, сравнение собственных достижений с конкурентами превратилось в сплошное удовольствие. Что бы ни происходило, мы снова и снова убеждались в том, что все они далеко позади. Упоенные таким успехом, мы столкнулись с тенденцией впасть в состояние благодушного самодовольства. Ведь в конце концов дела шли хорошо, мы были первыми. Зачем же продолжать реформы, создавать еще более сильную организацию, которая будет необходима только в будущем? Люди начинали говорить: «Мы *и так* лучше всех». Или еще хуже: «Может, босс наконец успокоится?».

Мне это не нравилось. Но что я мог поделать?

Теперь у нас появилась идея взглянуть на себя глазами инвестора. Это значит, что отныне мы будем сопоставлять свою инвестиционную привлекательность с конкурентами из обширной сферы здравоохранения. Смысл был такой: теперь мы не только конкурируем с фирмами, подобными нам, но и боремся за доллары инвесторов. Дело было уже не только в нас и том, как мы ведем бизнес, и не только в успешной конкуренции с производителями такой же продукции и таких же услуг. Просто мы поняли одно: многие представители отрасли делают потрясающие вещи. Они привлекают к себе внимание и огромные деньги инвесторов. Пусть мы и лучшие в нашей области, но если другая компания добивается коэффициента «цена/прибыль», равного 50, в то время как у нас он составляет всего 12, значит, приятель, у нас проблемы.

Реакция на новую цель была весьма неожиданной. Приложив некоторые усилия, удалось помочь людям понять саму идею. Мы добились того, что ощущение срочности усилилось у большинства довольно быстро. Наши сотрудники стали рассматривать потерю потенциальных инвесторов как угрозу и думать о том, как нам изменить сложившуюся ситуацию. Они стали осознавать, что многие более молодые компании предлагают такие же услуги, как и мы.

Однако некоторые продолжали говорить: «Компания А разрабатывает программное обеспечение интернета, поэтому она нам не конкурент. Инвесторы вкладывают деньги в такие компании по разным причинам. Их привлекает самая современная технология или то, что компания новая. Нельзя сравнивать нас с ними». Наверное, это вполне естественно, когда люди хотят думать: они не такие, как мы, поэтому все в порядке. Я пришел к выводу, что помогать сотрудникам разбираться в этих вопросах следует до бесконечности. Надо говорить с ними на эту тему как можно больше.

Очень часто именно внешние проблемы заставляют вас все время находиться в движении. Если вы ограничитесь взбучками и криками, что можно работать лучше, то ничего из этого не получится. Люди не будут вам доверять, к тому же, это не принесет никакого результата. Цель заработать больше тоже не заставит их лезть из кожи вон. Должно быть нечто такое вне фирмы, что заставит их признать: «Нет, мы еще не сделали нашу организацию такой, какая она должна быть. Нужно еще работать и работать. Надо поднажать. И я хочу этого».

.....

Лидеры реформ иногда при первых быстрых успехах расслабляются и позволяют угаснуть ощущению срочности проведения дальнейших изменений. С такой же легкостью они впадают в отчаяние и устраивают «разборки». Нет ничего проще, чем заранее объявить победу и начать гордиться собой. Это происходит повсеместно. Такие ловушки свойственны крупномасштабным преобразованиям.

В истории «Коэффициент „цена/прибыль“» Шеффер пытался решить проблему пассивности сотрудников, заставив

их посмотреть на ситуацию под другим углом. Он использовал сравнение с новым внешним эталоном. Насколько хорошо работает этот подход, зависит от того, как меняются чувства людей по поводу происходящего. Если они устали, то заумное обсуждение статистических показателей вряд ли сможет помешать благодушному самолюбованию: «Да, конечно, но что вы скажете насчет?...». Эта реакция может быть совершенно иной в присутствии босса, при личной беседе с ним, в которой он недвусмысленно подтвердит свою уверенность в правильности курса реформ и срочности их проведения. На мнение сотрудников может оказать влияние любой человек: пользующиеся общим доверием менеджеры взаимных паевых фондов, клиенты и так далее.

Здесь могут быть применены почти все методы решения задач первого этапа реформ, правда, в измененном виде. Представьте себе фирму, которая постоянно проводит преобразования — стадия за стадией, итоги деятельности все лучше и лучше. Почти все менеджеры и рядовые сотрудники радуются: «Лучше уже некуда!», хотя в некоторых сферах реформы даже не начинались, например в снабжении. И тут, к примеру, студентка-практикантка проводит исследование и выясняет, сколько разных типов перчаток закупает эта фирма...

Энергично принимайтесь за новые трудные реформы

Обычно на первых этапах процесса преобразований вы беретесь за самые простые задачи, чтобы добиться быстрых успехов и приобрести некий разгон. Собирать сразу всю мебель в доме и переносить ее через улицу нет необходимости и возможности. К тому же не найдется столько грузчиков. Может, никто и не захочет помочь нам справиться с 600-фунтовым диваном. При удачном переезде самые легкие вещи — картины и маленькие журнальные столики — обычно выносят в первую очередь. Но рано или поздно приходится браться за диван, кровать и комод. В конечном счете все вещи, которые мы хотим перевезти в новый дом, должны

быть расставлены по своим местам и хорошо сочетаться. Если мы забыли одну картину, которая не подходит к новой обстановке, то и бог с ней! Но если мы забудем холодильник, то начнутся проблемы. Плита, поставленная в дальний угол кухни, причинит нам неудобства. Поставь ее на чердаке — и жизнь превратится в кошмар.

Одни только смелость и упорство уже могут помочь. А еще лучше, если вы будете создавать такие ситуации, когда люди вынуждены рисковать, решая сложные бюрократические и стратегические проблемы, но не подвергая риску свою карьеру. Выстраивайте обстоятельства так, чтобы они получали полномочия, достаточные для решения самых сложных задач. Термин «полномочия» означает не только власть, но и время, ресурсы и доступ к ним.

.....
.
.
Торговец страхом
.
.
.
.
.

Фил Ноулан и Стив Федерстон

У нашей компании была ужасная ситуация с планированием инвестиций. Это продолжалось так долго, что уже прочно укоренилось в нашей организационной культуре. Несмотря на проведенные нами перемены, этот вопрос как-то остался за рамками внимания, хотя все понимали, что для полного успеха реформ его нужно срочно решать. Мы пытались оправдать себя тем, что процесс планирования затрагивает каждую организационную единицу, а неизбежные интриги, возникающие при дележе любых ресурсов, являются огромным препятствием. Поэтому инвестирование не всегда проходило обоснованно: «Я не смогу нормально работать, если у меня не будет финансирования этих проектов». Конечно, это не всегда так, но кто будет спорить с важным и влиятельным человеком, причем когда он не одинок. Надавите на людей — и они будут что-то делать. В организации, где превалирует менталитет накопительства, сотрудники редко изъявляют желание искать выход из положения или кооперироваться с коллегами.

Вот тут-то и вступают в дело наши так называемые «активные лаборатории». Это межкорпоративные проектные команды, которые получают полную свободу действий и огромные полномочия. Участники этих групп работают несколько месяцев на полную ставку. Таким образом обеспечивается интенсивность работы. Они имеют право говорить с кем хотят, делать то, что считают нужным, действовать без особых ограничений. Сотрудники активных лабораторий тесно общаются и внимательно прислушиваются к чужому мнению. В результате представители разных подразделений организации впервые начинают понимать чужие проблемы и взгляды, открыто разговаривать друг с другом. Как команда они действуют гораздо смелее, чем отдельный человек. Пользуясь нашей полной поддержкой, такие лаборатории выискивают проблемы и пути их решения новыми и неожиданными способами, нехарактерными для стандартного рабочего процесса. Мы даем «добро» на смелое творчество. Не у всех, конечно, это получается, но порой результаты поразительны.

Наша последняя активная лаборатория была создана специально для того, чтобы заняться вопросом планирования инвестиций. Восемь человек были освобождены от своих обязанностей и зачислены в ее состав на шесть недель на полный рабочий день. Они беседовали с президентом компании и исполнительными директорами, руководителями бизнес-единиц и их подчиненными, с людьми, которые занимаются составлением бюджетов и анализом хозяйственной деятельности, и даже с сотрудниками, которые печатают и корректируют документы.

Прежде всего команда по планированию инвестиций сняла видеоролик, высмеивающий поведение сотрудников во время составления бюджета. Это был самый простой прием, но он позволил донести до сознания работников серьезную информацию. Сатирические персонажи Торговец страхом, Охотник за славой и Заступник представляли существующие типы поведения и, как все пародии, точно попадали в цель.

Торговец страхом завышал свой бюджет, выпрашивая средства и играя на страхах людей. Он говорил что-то наподобие: «В моем бюджете всегда должен быть резерв — так, на всякий случай». У Торговца страхом всегда найдутся по меньшей мере 10 весомых причин потребовать такое количество

денежных средств, например, чтобы избежать взрыва компании или гибели миллиарда человек: «Нам нужно финансирование, чтобы предотвратить такие-то пять несчастных случаев. На самом деле, если подумать, лучше добавить еще две статьи расходов, ведь что произойдет с нами, если взлетит на воздух здание? Хотя, раз уж мы обсуждаем этот вопрос, можно учесть дополнительные 30 вероятных последствий на случай, если мы взорвем весь город». И не имеет значения, что двух из них уже было достаточно. Такой человек всегда найдет причину, почему нужно еще больше денег.

Охотник за славой гонялся за яркими управленческими инициативами, которые могли бы принести ему известность и деньги. Он обращал внимание только на самые популярные в данный момент проекты, так сказать на «хиты сезона». Охотник мог присоединиться к только что начатому консалтинговому проекту или ведущей рабочей группе, возглавляемой генеральным директором. Он с удовольствием поучаствовал бы в крупной конструкторской разработке, представив новую технологию, которая гарантировала бы ему место в историческом архиве компании или портрет на стене офиса. Он не стал бы делиться кредитом или работать в интересах компании. Такой персонаж просто выбивает финансирование тех проектов, которые выставят его в лучшем свете.

Заступник равнодушен к славе и не всегда потворствует страхам. Его единственная цель — обеспечить работой подчиненных. Чем больше эта работа соответствует их квалификации и чем ближе она к подразделению, тем лучше. Независимо от того, какой проект на самом деле необходим компании, Заступник просто будет подсчитывать, сколько проектов нужно потребовать для его 200 подчиненных на восемь месяцев, и в соответствии с этим составлять бюджет.

Команда активной лаборатории показала ролик с этими персонажами 20—30 ведущим руководителям, именно тем, кого этот фильм высмеивал. Вы представляете их реакцию? Все были потрясены. Тут же началось обсуждение реальных прототипов. Кто-то даже спросил: «Это что, про меня?». Ничего подобного раньше не могло произойти, даже в мыслях. Однако благодаря лабораториям и поддержке президента компании это случилось.

Я думаю, что менеджеры высшего звена сожгли видеокассету. Но она сыграла свою роль. На совещаниях нет-нет да вспомнят его персонажей: «Осторожно, похоже, пошел такой разговор, как у Торговца страхом». Ролик помог тут же пресечь старые уловки при планировании инвестиций, выставив напоказ все типы поведения, которые противоречили новому видению, ориентированному на акционеров.

Мы пришли к выводу, что не все одинаково хорошо действуют в условиях активных лабораторий. Вам нужны люди, которые хотят работать. Их нельзя силой заставить заниматься чем-то. И кроме того, они должны обладать профессиональными навыками и опытом, чтобы знать, как решить ту или иную проблему. Участники команды должны хотеть изменить положение вещей ради общего блага, задать вопрос: «А почему?», поставить под сомнение устоявшиеся правила, а не принимать что-либо как непреложный закон только потому, что так было всегда. И еще они должны быть готовы в любой момент оставить свое рабочее место и дать согласие не возвращаться на него, пока все дела в лаборатории не будут закончены. А это — самое трудное. Люди, которые нужны нам в активных лабораториях, обычно очень загружены работой.

У нас было уже 10 лабораторий. Но не все из них успешные. Те, кто работал недостаточно хорошо, с самого начала не знали точно, какая перед ними стоит цель и как ее достигнуть. Также мы поняли, что если группа не добивается нужных результатов из-за текучести кадров, надо принять решение по ее роспуску, спасет это положение или нет. Но в большинстве своем лаборатории оказались очень эффективными, и их работа принесла свои плоды.

Самым большим разочарованием в работе последней лаборатории было то, что нам не удалось скопировать видеофильм, прежде чем он был уничтожен!

Когда-нибудь в ходе преобразований вам придется решить проблему стяжательства и интриг при распределении ресурсов, иначе создать организацию XXI века не удастся. На первых этапах перемен не всегда удастся остановить эти два зла.

Но в конечном счете вам придется взвалить на себя эту непосильную ношу, иначе видение будущего компании останется нереализованным.

В истории про Торговца страхом компания добилась успехов не из-за активных лабораторий как таковых. Это произошло потому, что создавались условия, которые давали полномочия, позволявшие устранять все барьеры и завершать очередной этап преобразований. Странно, что эти лаборатории являлись спецгруппами, — «странно» потому, что спецгруппы не воспринимаются как властные структуры. Но посмотрите, как это удалось сделать. Во-первых, команды активных лабораторий получили свободу действий. Обычно межорганизационные спецгруппы терпят неудачи именно потому, что руководители компаний держат их «на коротком поводке». Во-вторых, их участникам дали достаточно времени. Как правило, люди в таких группах параллельно выполняют и свои прямые должностные обязанности. В-третьих, им дали возможность собрать много разнообразной информации. Не было фраз типа: «Да, конечно, но председателя не будет еще три недели». В-четвертых, у них не было строгих инструкций, не было наставлений вроде: «Не надо зря воду мутить; будьте практичны; убедитесь в том, что все ваши идеи могут быть превращены в жизнь». Последнее зачастую означает: «Позаботьтесь, чтобы ваши идеи не были экзотичными, тогда никто не будет противиться их внедрению». Так как подобных ограничений у активных лабораторий не было, после завершения самых простых этапов преобразований люди получили полномочия приступить к более трудным задачам.

Необходимо отметить, что важную роль в успехе рабочей группы в истории о Торговце сыграл творческий подход. Участники создали сценарий, описывающий проблемы распределения бюджета, наняли актеров и сняли видеоролик, сделали его смешным, чтобы ослабить оборонительные позиции и смягчить лобовую атаку на правило мелких чиновников «не критиковать руководство» и, возможно, на правило «не выносить сор из избы». Если бы юмор носил характер злобной насмешки, риск провала был бы гораздо выше. Но этого

не произошло. Если бы высмеянные проблемы не были серьезны и актуальны, защищающаяся сторона могла бы смело выкинуть ролик в мусорное ведро. Но, по всей видимости, лаборатория отлично справилась со своей задачей привлечь внимание к имеющимся трудностям. Если бы никого в исполнительном комитете компании не затронуло показанное в фильме губительное для организации поведение, то, поверьте, менеджмент высшего звена обязательно нашел бы рациональное объяснение сюжету «дурацкого» ролика и проигнорировал бы его. Но в нашем случае все было по-другому, и возможно, так всегда и бывает. Видеофильм дал недовольным, которых обычно больше, чем кажется, легальный инструмент сопротивления и укрепил оптимизм для борьбы с нездоровым поведением. Вкуче с другими мерами — а другие меры могли быть необходимы — стена начала рушиться, и реформы получили шанс дойти до своего завершения.

Зрительные образы могут быть весьма эффективны. Даже если увидеть их всего один раз, они могут надолго врезаться в память. Спустя месяц кто-то мог вспомнить в разговоре о фильме «Торговец страхом», и сама идея и чувства, которые она вызывала, оживали из-за того, что зрительный образ был запечатлен в памяти зрителей. Видимо, именно так и работает наш мозг.

Не изматывайте себя

В разгар преобразований, даже если ощущение срочности их проведения не угасло, если люди готовы приняться за самые серьезные проблемы, если удалось добиться успеха на предыдущих этапах перемен, неудача поджидает вас, потому что все страшно устали. Оказалось, что кроме повседневной работы, поддерживающей жизнь в организации, нужно справляться с дополнительной нагрузкой — созданием будущего компании. В итоге люди чувствуют, что больше не могут продолжать существовать в прежнем режиме, и начинают выражать недовольство. Кому-то может показаться, что решения этой проблемы нет, однако это не так.

Сократить двадцать пять страниц до двух

Кен Моран и Рик Браунинг

После того как команды проработали какое-то время и процесс перемен, как казалось, набрал обороты, мы начали получать многочисленные жалобы на то, что дополнительной нагрузкой создали чересчур большое давление на сотрудников (им приходилось брать работу домой на выходные): «Кен, у меня жена ругается»; «Кен, ничего не получится, так мы долго не протянем»; «Кен, если я сообщу об этом в местную газету, они придут в твой офис, а я умру у них на глазах, это не поможет твоей карьере».

Мы послали людям электронные письма, объяснив, что это не рост объема работы, не приказ: «Выполняйте свои прежние обязанности и плюс к ним еще новые». Если вы входите в рабочую группу, то это ваша обязанность. Если возникает необходимость выполнить избыточную работу, то мы перераспределяем ее среди нижестоящих сотрудников или не делаем вовсе. Это было и есть единственное решение данной проблемы.

Когда мы анализируем свою повседневную деятельность и задаем себе вопросы: «Это действительно добавляет ценность? Нужно ли мне это делать?», зачастую находится множество способов сэкономить время. Мы сделали это в нашем месячном отчете. Каждый месяц все отделения составляли огромные отчеты, которые по электронной почте пересылались по 50—60 адресам. Объем такого отчета должен был быть не меньше 25 страниц. Там освещалось все, от целей разработки новых продуктов до состояния различных инициатив. Никто не подсчитывал, сколько сил уходило на написание и чтение этих отчетов. Но некоторые из нас перестали их читать. Если нужно было узнать, первые ли мы на рынке продаж или нет, этим занимался помощник. Если требовалась информация об успехах продвижения новой продуктовой линии на рынок, то звонили вице-президенту по маркетингу. А эти сведения были нам необходимы. К сожалению, они либо тонули в потоке цифр 25-страничного доклада, либо вообще не включались в него.

Продвигаясь вперед по пути преобразований, мы решили изменить форму месячного отчета. Он должен составлять всего две страницы и включать в себя те финансовые показатели, которые оговорили между собой главы отделений (например, объем продаж, темпы роста, бюджетные параметры). Если бизнес-единица достигла крупной победы, это будет отражено в отчете. Однако частные детали выполнения проектов подразделениями были упразднены. Почувствуйте разницу: написать громоздкий отчет на 25 страницах, а потом дать прочитать его 50 сотрудникам или написать и прочесть две страницы.

Если мы сможем выявить, осознать и прийти к соглашению о том, что в нашей работе лишнее и чего не стоит делать, исчезнет чувство непосильности нагрузки. Требуется глубокая концентрация на самом важном, иначе мы никогда не выработаем и не утвердим новые стратегии. Таким образом, наша цель на сегодня и на ближайшие три—четыре года — продолжать выявлять такие действия, как составление ежемесячных отчетов, и заменять их другими, которые позволят нам успешно двигаться вперед.

Для кого-то подобная корректировка трудна. Всем нам нужно стараться изо всех сил, чтобы помочь этим людям.

В истории о 25 страницах одно простое изменение сыграло важную роль. Одно простое изменение может сэкономить за один только год до тысячи часов напрасных усилий менеджеров. Оно наглядно показывает, чего хочет босс от всех остальных. Это действие, которое помогает людям понять его цель и поверить его словам. Это действие, последствия которого все могут прочувствовать.

Самый лучший способ решить проблему перегрузок — здравый подход к делу еще на самых ранних этапах внедрения новшеств. Предвосхищая развитие событий, что всегда лучше, чем быть застигнутым врасплох, вы исключаете из рабочего графика все пережитки прошлого и вопросы, потерявшие актуальность. Вы отменяете ненужные утренние совещания по вторникам, ставшие традиционными за последние 50 лет. Вы отменяете

шесть разных ставших ненужными отчетов, которые аккуратно кладут вам на стол и на изучение которых требуется немало времени. Вы используете телеконференции, чтобы сократить число командировок. Вы больше не посещаете заседания, присутствие на которых не обязательно. Вы закрываете любимые проекты, которые не содействуют процессу преобразований, отнимая время и деньги. Вы делегируете все больше полномочий. Если ваши коллеги или начальники лучше вас могут справиться с работой, передаете ее им. Соображения престижа (посмотрите, какую важную работу я проделал!) отбрасываются в сторону. Вместо этого вы без всякого сожаления раздаете свои дела тем, кто может, должен и будет работать. Вы боретесь с сомнением, присущим большинству из нас, с уверенностью, что никто, кроме вас, с этим не справится.

Люди — не машины. Им нужен не просто уход, они нуждаются в восстановлении во время сна, полноценном отдыхе от работы, которая доставляет удовольствие. Каждый участник процесса преобразований в компании, отделе или рабочей группе должен повесить у себя дома над зеркалом флаг, который с утра до ночи будет напоминать ему: «Смерть не выход!».

Наша любимая история, случившаяся в ходе этапа 7

Она созидательна.

.....

Улица

Джек Джейкобз

Уже были пройдены первые шаги в совершенствовании обслуживания клиентов — ключевого компонента нашего нового видения. Мы повысили процент своевременных и полностью укомплектованных отгрузок с 50 до 99, хотя и 50% — это стандартный показатель для нашей отрасли. Успех компании помог не только нашим клиентам, он также помог

продемонстрировать всем, что мы на правильном пути. К сожалению, несмотря на то, что такое серьезное повышение качества доставки было для нас большим достижением, оно вдруг создало опасность вновь погрузиться в болото самодовольства. Встал вопрос: «Что делать дальше?».

Как выяснилось позже, проведенные нами преобразования по сокращению времени доставки дали нам шанс продвигаться в реализации видения, закрепить наши ценности и продолжать реформы. Мы избавились от материальных запасов, положившись на точность наших поставщиков. В результате в рабочем помещении образовались тысячи квадратных метров свободной площади. Побывав там, вы бы сказали, что оно скорее напоминает пустующий склад, нежели сборочный конвейер. Никогда там не было столько незанятого места. Мы тут же принялись искать новые материалы для складирования. С учетом нашего производства на юго-востоке это не составило большого труда. Мы начали присматривать другие виды сырья для размещения на освободившихся площадях. Это могли быть пиломатериалы, стальные листы, пластиковые ролики, стальные детали и тому подобное.

И тут один из наших дизайнеров обратился ко мне со смелой и неожиданной идеей: «А почему бы не использовать свободное место для размещения офисов?». В то время на территории предприятия имелось несколько кабинетов заводских менеджеров. В общем, временно мы переселили их в главный офис, который находился в пяти минутах езды от завода. Это было логичным шагом, так как здание завода представляло собой коробку без окон, которая лишь защищала от холода и непогоды. Мы начали думать о том, как использовать освободившиеся площади под кабинеты для руководства и администрации завода.

Озабоченный продвижением реформ, я еще раз внимательно проанализировал корпоративное новое видение, чтобы понять, не будет ли перепланировка заводских помещений мешать более крупномасштабным программам преобразований. В результате возникла концепция сообщества. Мы стремились построить сообщество, считая, что сплочение тысяч работников придаст нам силы и повысит конкурентоспособность. Я по-

нял, что перестройка производственного помещения даст возможность адресоваться непосредственно к нашему сообществу. Поэтому я обратился к команде дизайнеров: «Как нам переделать завод таким способом, который объединил бы людей и способствовал серьезному прогрессу программы преобразований?». В ответ они выдали мне потрясающую идею.

Мы решили, что наше сообщество существенно укрепитя, если удастся найти способ усилить взаимодействие между служащими из офисов и рабочими у конвейера. Мы прикидывали, сможем ли как-то добиться этого, используя образовавшееся свободное пространство. Чем больше мы об этом размышляли, тем больше хотелось претворить эту идею в жизнь. То, что сначала было всего лишь здоровой мыслью, быстро стало сложным и грандиозным планом. Мы решили переместить конвейер в центр завода и соорудить вокруг него широкий коридор со стеклянными потолками, чтобы даже в самый темный зимний период там было много света. По другую сторону коридора должны были расположиться кабинеты администрации. Таким образом, само производство было бы в середине, офисы по периметру, а между ними проходил бы широкий коридор.

Мы решили разместить все места общего пользования, такие как душевые и столовые, подальше от главного коридора. Для того чтобы попасть в эти помещения, и рабочим и администраторам придется выйти из своего служебного помещения и пройти по коридору. В итоге обе группы работников сталкиваются не только в одних и тех же местах, но и в коридоре. Это обеспечивало их постоянный контакт. Каждый человек на предприятии должен использовать данный коридор, чтобы попасть на свое рабочее место.

В результате коридор стал оживленным, напоминая улицу — улицу, которая служила и офисным сотрудникам и рабочим. Она сводит нас вместе в кафетериях, комнатах отдыха и конференц-зале; дает нам возможность расслабиться. Уже если она не создает сообщества, то я не знаю, что создает его вообще.

Таким образом, мы не только смогли эффективно использовать свободное пространство, появившееся после первого

· этапа преобразований, но благодаря ему создали сообщество,
 · а также заложили основу дальнейших перемен, причем сде-
 · лали это самым наглядным образом. Этого нельзя было не за-
 · метить. В некоторой степени нам помогла удача. Но самую
 · важную роль сыграла команда людей, которые поняли, на
 · что надо обратить внимание. Что мы и сделали.
 ·
 ·

Подумайте о том, какими способами в истории «Улица» можно было добиться сближения людей. Самый очевидный шаг — новая программа. Могли быть речи, семинары, возможно, изменение системы оценки деятельности. Все эти меры, конечно, очень полезны, но тогда возникают проблемы усталости рабочей группы от долгого процесса преобразований и ослабления ощущения срочности проведения реформ среди рядовых сотрудников. В таких условиях люди зачастую сдаются, делают вывод, что видение практически реализовано, объявляют победу и сопротивляются внедрению новых программ вне зависимости от их перспективности.

Процесс преобразований в данной истории был успешным не потому, что заставил людей сплотиться или породил новые нормы общения. Просто все в компании *увидели*, что улица создает некое пространство, которое позволяет сотрудникам всех служб теснее взаимодействовать, работать и находиться вместе. Это вызывает гораздо большее доверие, чем абстрактные, помпезные идеи типа: «Мы должны больше сотрудничать». Улица дала свой положительный эффект потому, что простые рабочие и сотрудники офисов стали часто видеть друг друга, постепенно исчезли обоюдные негативные стереотипы: «Боже мой, он ведь такой же человек, как я, носит одежду, говорит по-английски, не ест детей на завтрак». Исчезновение негативных стереотипов увеличивает шансы сближения. Желанная цель становится все ближе. Проходит еще один этап преобразований. Компания приблизилась к их завершению. При этом появилось новое рабочее пространство, которое соответствует уровню XXI века и обещает понравиться представителям связей с общественностью.

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Продолжайте проводить в жизнь реформы шаг за шагом, не останавливаясь до тех пор, пока видение не станет реальностью, несмотря на трудноразрешимые проблемы.

Что помогает:

- активное освобождение от утомительной работы — заданий, которые стали неактуальными или которые можно перепоручить другим;
- постоянный поиск способов поддержания общего ощущения необходимости незамедлительных действий;
- использование любых новых возможностей (как в истории «Улица»), чтобы вывести преобразования на новый этап;
- как всегда, показывать всем, показывать и показывать...

Что не помогает:

- разработка строгого четырехлетнего плана (чрезмерный оппортунизм);
- убеждение себя в том, что вы все сделали, хотя это не так;
- убеждение себя в том, что вы сможете справиться с работой без борьбы с активным сопротивлением бюрократии и со сторонниками иной тактики;

- слишком усердная работа, потому что в итоге вы оказываетесь обессилены морально и физически (или жертвуете личной жизнью).

Истории, которые нужно запомнить:

- «Коэффициент „цена/прибыль“»;
- «Торговец страхом»;
- «Сократите двадцать пять страниц до двух»;
- «Улица».

Заставьте **перемены** **прижиться**

Этап 1

Вызвайте ощущение необходимости
срочных действий

Этап 2

Создайте команду референторов-лидеров

Этап 3

Выберите правильное влияние

Этап 4

Заинтересуйте людей

Этап 5

Создайте условия
для быстрого участия референторов
в преобразованиях

Этап 6

Добивайтесь быстрого успеха

Этап 7

Не останавливайтесь на достигнутом

Этап 8

Заставьте перемены прижиться

.....

Т

радиции — могучая сила. Шагая вперед, можно соскользнуть в прошлое. Мы закрепляем преобразования, помогая создать новую, восприимчивую и достаточно сильную организационную культуру. Восприимчивая культура формирует основу новых способов деятельности. Она составляет революционную технологию, глобализацию, стратегию инноваций, современные эффективные процессы работать на вашу победу.

Перемены могут оказаться хрупкими

Успешные преобразования гораздо более хрупкие, чем мы думаем или хотим думать. Любой родитель, зашедший в комнату непослушного ребенка, заставит его прекратить баловство и наведет порядок только для того, чтобы увидеть, как этот порядок мгновенно испарится в момент, когда чадо останется дома в одиночестве. Это и есть проблема укоренения перемен в самой общей форме.

Заставить результаты реформ прижиться непросто в любой сфере жизни. Если на финальном этапе процесса преобразований окажется, что эта задача не решена до конца, плоды огромных усилий пойдут насмарку.

Босс отправился в Швейцарию

Джон Харрис

Мы прилагали огромные усилия для создания нового метода работы, отличающегося от обычного неторопливого бюрократического стиля. У нас не было принято, чтобы мелкий начальник докладывал более крупному, а тот, в свою очередь, — самому большому боссу. Вместо пяти ступеней организационной иерархии, что привычно для нашего вида бизнеса, у нас было всего три; вместо четырех уровней контроля мы оставили два. Это позволяло быстро реагировать, что мы и делали. Нам не приходилось ждать, пока сообщения пройдут все инстанции и пока решения будут завизированы на всех уровнях. Сотрудники получили полномочия, полностью взвалив на себя груз ответственности и отчетности. Они активно участвовали в деятельности компании, самостоятельно принимали решения. Если менеджер в Калифорнии считал, что нам нужно пересмотреть рекламную кампанию корма «Friskies» на каком-то рынке, он делал это, не ставя меня в известность.

Временами нам приходилось бороться за соблюдение формальных правил, чтобы все сохранить. Порой кто-нибудь из головного офиса мог обратиться ко мне: «Такому-то парню нужны подчиненные. Подыщи ему менеджера. Он — перспективный работник, и нам нужно продвинуть его по службе». Да, продвижение по службе очень важно, но это так не делается, не должно делаться и не будет делаться, поскольку иначе мы погубим нашу экономичную, но эффективную организацию. Поэтому мы ответили: «Раз он отвечает за маркетинг корма для домашних животных в Калифорнии, пусть налаживает контакты с представителями соответствующих подразделений, чтобы справиться с задачей». А они скажут: «Да, но чтобы стать вице-президентом, вы должны руководить 10 сотрудниками». Конечно, если бы мы согласились, это означало бы введение должности вице-президента и наем большего числа менеджеров.

Помимо этого мне приходилось слышать разговоры и такого характера: «Наша организация выросла, поэтому необходимо назначить кого-нибудь, кто будет следить за происходящим. А значит, придется создать системы, чтобы управлять этими людьми, и назначить вице-президента, который будет всем этим руководить». Обычно подобные инициативы исходят от энтузиастов из кадровой службы или финансового отдела, которые пытаются создать организацию, не позволяющую людям ошибаться. Но это неправильно. Нам было необходимо добиться ответственности, подотчетности и делегирования полномочий. Наши сотрудники научились оперативно принимать решения. Они, конечно, иногда допускали ошибки, но не часто, причем учитывали этот опыт в дальнейшем. Кто нам действительно не был нужен, так это люди, строго придерживающиеся формальностей.

Потом меня перевели в Швейцарию.

Одним из этапов карьерного роста в нашей компании является стажировка в головном офисе в Швейцарии. Пришлось туда ехать и мне.

Предполагалось, что я пробуду там пять лет — таков срок стажировки для моей должности. Но после трех лет работы на новом месте дела в моем старом отделении пошли так плохо, что я с трудом мог в это поверить. Как сильная организация может так сдать свои позиции всего за три года? Что можно сказать о компании, которая быстро развивается, в которой вовремя принимаются правильные решения, работают квалифицированные специалисты и которая катастрофически снижает темпы роста в отрасли, весьма далекой от кризиса? Как это случилось? Швейцарское руководство спешно отослало меня назад, в Калифорнию.

Вернувшись в США, я увидел совсем другую организацию, уже не экономичную и не эффективную, где работали ответственные сотрудники. За мое отсутствие в структуре организации добавились целых два уровня. Были назначены вице-президент по производству, а также главный вице-президент. Это, в свою очередь, увеличило в геометрической прогрессии численность персонала. Появилась армия помощников. Довольно быстро экономичная трехуровневая структура

превратилась в рыхлую, многоступенчатую. Вскоре все стало замедлять ход. Решения стали приниматься не там, где нужно. Вот что я обнаружил, когда вернулся в Калифорнию.

Сначала я был шокирован тем, как быстро все вернулось в прежнее положение, но теперь понимаю, что произошло. Человек, которого они выбрали на мое место, не разделял мои взгляды относительно создания и управления экономической организацией. Его устраивало дублирование структуры, присущей многим другим подразделениям компании. Возможно, он даже получил за это премию. Я знал, что мне придется бороться за компактность своего подразделения. Но хватило усилий всего двух человек, чтобы все вернулось к исходному состоянию. Как только я уехал, они изменили организационную структуру, добавили уровни и начали управлять компанией по-другому. Честно говоря, я не представлял, что плоды нашего труда можно с легкостью загубить сразу же после моего отъезда.

Теперь я вернулся. Мы опять сократили число уровней контроля, административные, общие и торговые издержки, чтобы вновь добиться экономичности. Однако, на мой взгляд, этого мало. Думаю, единственный способ, благодаря которому можно добиться реализации видения, нашей концепции, — изменить подход к ведению бизнеса, увязать видение со всеми действиями нашего подразделения, воспитывать людей, которые поверят в начатое, и так далее. Новый подход нужно «вдалбливать» всем работникам. Судьба реформ зависит не только от меня одного.

Чаще всего защитниками преобразований являются группа реформаторов, ее лидер (как в этой истории), система материального поощрения, организационная структура, горячий энтузиазм, с которым коллектив встретил первые результаты перемен, и так далее. Но со стороны порой все выглядит совсем по-другому. Вы можете считать, что построили прочный дом, не обращая внимания на то, что стены держатся только благодаря усилиям строительной бригады.

В конце концов бригада уходит, и сила притяжения берет свое! При крупномасштабных преобразованиях роль гравитации играет организационная культура.

Организационная культура — сложное понятие. В нашем случае это нормы поведения и система ценностей, разделяемая группой людей; совокупность общих взглядов на то, что является ценным и как следует действовать. Хорошей проверкой закрепления нового в организационной культуре может служить ситуация, когда наши коллеги интуитивно находят способы вернуть к коллективным нормам «сбившихся с пути». В этом главная роль принадлежит именно действиям сослуживцев, коллектива, а не рациональному мышлению, то есть поведению, корни которого гораздо глубже, чем логическое рассуждение.

Мы постоянно убеждаемся в том, какую власть имеет над людьми организационная культура. В ресторане все ведут себя прилично, хотя для этого приходится прилагать некоторые усилия, например пользуются салфетками, вместо того чтобы вытирать руки о скатерть. Но ведь никто каждый раз логически не обосновывает в уме идею о полезности салфеток, которые предохраняют одежду от жира. Если бы это было так, то пришлось бы носить с собой фартуки. Но мы не делаем этого, потому что использование салфеток вошло в нашу привычку и, что еще важнее, стало частью нашей культуры. Если кто-нибудь, нарушив это правило, станет вытирать руки и губы о скатерть, то все, находящиеся в ресторане, будут смотреть на него с неодобрением, обслуживание замедлится или, наоборот, чересчур ускорится, потому что официанты будут шокированы, а друзья больше не позовут его обедать. Если мы придем на работу голышом, то вызовем гораздо более негативную реакцию окружающих, хотя, скорее всего, корпоративные правила поведения не запрещают отсутствие одежды на сотруднике.

При крупномасштабных преобразованиях мы используем силу культуры, чтобы она помогала новшествам прижиться. С одной стороны, это просто, а с другой — крайне сложно. Сложно потому, что чаще всего создание новых норм пове-

дения означает отмену старых, которые прочно укоренились в сознании людей, — попробуйте изменить правило приходить на работу в одежде. И в то же время создавать новую культуру в каком-то смысле просто, потому что это происходит естественно до тех пор, пока существует неразрывность поведения и успехов в течение достаточно продолжительного времени. Такова организационная культура. Наиболее наглядно в этом можно убедиться на ранних этапах преобразований. Предприниматель внедряет новый метод производственной деятельности и добивается хороших результатов. Если его подчиненные не потеряют формулу успеха, через несколько десятилетий возникнет настолько крепкая культура, что контроль со стороны предпринимателя уже не будет обязательным.

В создании новой культуры тоже можно перестараться. Иногда предприниматели внедряют такие нормы поведения и коллективные ценности, которые прочнее цемента, и когда окружающий мир начинает меняться, организации бывает очень трудно перестроиться. Но вряд ли сегодня самой распространенной проблемой является слишком крепкая новая организационная культура. Обычно все как раз наоборот. Текучесть кадров, агрессивная среда бизнеса, разрушительные кризисы или отъезд босса в Швейцарию губят хрупкую культуру, не давая ей пустить сильные корни.

Воспитание новых сотрудников

Текучесть кадров нередко имеет особенно разрушительные последствия. Когда из компании уходят носители новой культуры, сама культура может уйти вместе с ними. Когда в компанию приходят новые люди, они несут с собой иную организационную культуру. В любом случае, если не предпринять меры для решения этой проблемы, новые методы остаются недолговечными или начинают вырождаться.

Путь к пациенту

Доктор Томас Росси

Каждый сотрудник нашей компании знает, что мы изобретаем, разрабатываем и выпускаем новые виды лекарств. И если препарат окажется эффективным, то он прославит компанию. Но всего несколько лет назад не каждый понимал, почему мы добиваемся успеха или терпим неудачи и каких результатов нам удавалось достичь. Причиной всему было то, что наши лекарства *никогда* не обманывали ожиданий. Мы просто не стали бы выпускать плохих препаратов. Если бы пару лет назад вы пришли в наш офис и спросили сотрудников, есть ли у нас успехи, все как один ответили бы: «А как же! Каждое наше лекарство помогает людям, поэтому, естественно, мы добавляем стоимость отделу разработки и продвижения новых продуктов, да и всей компании в целом».

Одно то, что лекарства, *поставляемые* нами на рынок, приносили прибыль, совсем не значило, что у нас не было проблем. Наши работники не знали, что мы тратили на выпуск лекарства в среднем на 50% больше, чем нужно. Они не догадывались, что на продвижение нового продукта на рынок у нас уходило пять—шесть лет вместо трех. Почему они не знали об этом? Потому что никогда не высывали носа из своей «норки». Я понимаю, что «разобщенность» — слишком часто используемый в наше время термин, но он очень хорошо описывал наше положение на тот момент. Множество людей самых разных научных специальностей работали в своих маленьких мирках, изучая узенькие темы. Если они принимали участие в первой стадии испытаний, значит, делали первичную оценку препарата и все. Точка. Они не стремились координировать свои действия с теми, кто проводит третью стадию испытаний, где мы теряем крупные суммы денег на полное обследование пациентов. Если бы ученые — участники первой и третьей стадий определяли раньше, какое лекарство стоит таких дорогих обследований, мы не теряли бы столько средств на ненужную работу. И мы пытаемся исправить положение.

Наше видение состояло в том, чтобы «стать лидером отрасли по созданию добавленной стоимости путем разработки и продвижения на рынок новых лекарств». Для его реализации мы представили крупномасштабный проект преобразований, чтобы вытащить сотрудников из их «норок» и заставить переосмыслить свою роль как участников всего процесса разработки и внедрения в целом. Мы создали атмосферу срочности проведения перемен, разъяснив работникам, в чем наши слабые стороны и как деятельность каждого может улучшить положение фирмы как единой организации. Мы заранее заручились поддержкой материнской компании. Мы привлекли энтузиастов из отдела разработки и продвижения новых продуктов для распространения идей о преобразованиях, проводили бесчисленные конференции и собрания, организовывали курсы повышения квалификации для всех сотрудников, связанных с разработкой лекарств. Все это помогло нам улучшить ситуацию. Но в последнее время мы решаем более важную задачу — закрепление достигнутых преобразований, превращение их в стиль жизни.

Мы не можем позволить новым сотрудникам возрождать традиции обособленности, что происходит само собой, так как большинство из них всю свою рабочую жизнь провели в «норках». Поэтому мы тщательно продумали процедуру знакомства новичков с правилами нашей фирмы. Она начинается с ориентационной программы, рассчитанной на целый рабочий день. Беседы, из которых новые работники узнают больше о процессе разработки лекарств, проводятся в головном офисе. Им показывают видеофильмы, демонстрирующие, как мы все делаем и какие ценности за этим стоят.

Первый фильм начинается с компьютерного изображения шоссе. Вы смотрите на экран и видите надпись «Путь к пациенту». Двигаясь вперед, вы встречаете повороты и въезды. Вот один, который вседет в мир «Изобретение лекарственных препаратов», а дальше — въезд в «Продвижение на рынок». Прежде чем отправиться в путь, вы слышите слова председателя правления компании. Он высказывает свое видение мира фармацевтики с точки зрения производственного отдела: «Вот, чего мы пытаемся достичь». В последний раз, присутствуя

при показе фильма, я был свидетелем одной сценки. Принятый на работу ученый наклонился к женщине, сидящей рядом, и прошептал: «В моем старом отделе (речь шла о старой компании) никто даже не знал председателя в лицо!».

В течение фильма с комментариями выступали руководители и специалисты фирмы. Вот вы въезжаете в мир «Изобретение», тут ученый-исследователь рассказывает о том, как проводятся испытания: «Здравствуйте. Я бы хотел показать вам робота, который помогает нам на начальных стадиях испытаний. Он делает анализ компонентов препарата и предупреждает о некоторых возможных побочных эффектах, в том числе о его взаимодействии с другими лекарствами...» и так далее. Затем вы возвращаетесь на шоссе и сворачиваете в направлении «Продвижение на рынок». Здесь вас встречает менеджер, который рассказывает о телефонном звонке одного исследователя, принимающего участие в испытании третьей стадии: «Мой друг позвонил мне по поводу нового лекарства, от эпилепсии. Обследования больных показали, что, похоже, нас ждет успех. Поэтому я вовсю готовлюсь к запуску лекарства в производство, слежу за результатами обследований пациентов, принимавших препарат, беседую с людьми на местах, оцениваю готовность рынка...».

Вся ориентационная программа, в том числе видеофильмы и презентации, показывала новым сотрудникам современный «коллективный» подход к разработке и продвижению на рынок лекарств. Теперь нередко можно услышать, как новичок, неделю проработавший в области разработки, говорит: «Я уже звонил людям из отдела испытаний и сказал, чтобы они побыстрее подготовили робота, потому что у нас на подходе новый препарат».

Мы также показываем новым сотрудникам (да и старым тоже) видеофильмы о реальных пациентах, которым стало лучше благодаря лекарствам, разработанным и выпущенным нами за последние пять лет. Это помогает увидеть конечный результат и связать свою работу с системой личных ценностей. Один из клипов был посвящен девушке, которой мы помогли, создав новое лекарство от эпилепсии. У нее случилось 60—70 припадков в день. Она не могла ходить в школу,

заниматься, с трудом разговаривала. Ни одно лекарство не помогало, традиционная терапия не давала эффекта, а наш препарат помог. «Спасибо за то, что вы вернули мне детство», — сказала она. И это не была компьютерная графика. Это была невыдуманная история. Поверьте, я был не единственный, кого этот ролик тронул до глубины души. В момент его просмотра у каждого были либо слезы на глазах, либо улыбка на лице. Вы невольно начинаете гордиться тем, что работаете у нас, что являетесь частью чего-то великого. Звучит, конечно, высокопарно, но это так.

Еще один способ, которым мы фокусировали внимание новичков на процессе разработки новых препаратов и продвижении их на рынок, — интерактивная обучающая программа, доступная через интранет. Вы можете учиться с удобной для вас скоростью, но в конце курса вас ждет экзамен. Смысл в том, что каждый сотрудник должен показать свою квалификацию в области связей с отделом разработки и продвижения на рынок. Менеджер из отдела разработки препаратов недавно сказал мне, что одна из подчиненных, которая сдала экзамен раньше него, консультировала его по поводу контактов с отделом продвижения продукта на рынок. По-видимому, она сказала нечто вроде: «Почему бы вам не зайти на сайт в интранете и не узнать о том, что творится в отделе продвижения? Мы могли бы скоординировать наши идеи на более ранних этапах».

Такими методами мы стараемся помочь недавно принятым сотрудникам познакомиться с новыми подходами к рабочему процессу и укоренить их в повседневной жизни нашей компании.

Если все делать неискренне, то это будет выглядеть как пропаганда и все усилия пропадут даром. Однако даже если организовать реформы правильно, циники все равно возненавидят саму идею. Но, похоже, фирма особо и не стремилась принимать на работу циников. И большинство из нас, поступая на новое место, хотят надеяться на лучшее и стараются не проявлять цинизм.

Ориентационная программа для новых сотрудников в истории «Путь к пациенту» имеет четыре основные особенности:

1. Она предлагает новый подход к операционной деятельности отдела разработки и продвижения на рынок новых лекарственных препаратов.
2. Она хорошо иллюстрирована видеофильмами. Кроме того, новички могут воочию увидеть реальных сотрудников компании и услышать реальные истории о том, что им удалось сделать.
3. Она творчески использует мультипликацию, чтобы конкретно показать то, о чем обычно говорится абстрактно («Мы объединяем все этапы рабочего процесса в один»). Это очень удачный прием, поэтому зрительные образы запомнились гораздо лучше, чем при обычном докладе.
4. Видеофильмы показывают ключевые ценности новой организационной культуры и делают это очень эффектно, с помощью искренних рассказов реальных пациентов.

Убедительные зрительные образы такой ориентационной программы вызывают чувства, помогающие новым сотрудникам быстрее перенимать «правильное» поведение. Производительность группы остается высокой или растет еще больше. Активная деятельность и стабильный успех позволяют новому типу поведения еще прочнее закрепиться в организационной культуре.

Процесс продвижения по службе

Еще один способ укрепить хрупкую культуру — это продвижение сотрудников по службе. Карьера делает людей, которые искренне следуют новым нормам поведения, более влиятельными, укореняя этим новую культуру.

Карьера женщины, которой за тридцать

Артур Шульцбергер-младший

В последнее десятилетие нам удалось изменить наш бизнес в лучшую сторону. И этим мы обязаны усилиям нескольких наших неординарных сотрудников. Примерно за шесть лет мы стали газетой национального масштаба, добившись доверия сотен тысяч или даже миллионов читателей за чертой Нью-Йорка, где располагалось наше издательство. Это означало, что нам было необходимо расширить сеть распространения, увеличить тираж и печатные мощности. Это означало также, что мы должны были заключить контракты на новую рекламу, чтобы настойчиво помогать своим сотрудникам поверить в перспективу превратиться из местной газеты в национальную и добиться этого. Мы должны были сделать это, невзирая на несколько предыдущих неудачных попыток подобного расширения масштабов.

В результате всей этой деятельности я понял одну вещь: после того, как вы определили для себя путь дальнейшего развития, провели пропаганду нового видения и убедились, что игра по новым правилам приносит реальные успехи, ничто не поможет им закрепиться и ничто не позволит создать новую организационную культуру быстрее, чем карьерный рост сотрудников вне зависимости от их статуса.

Когда пару месяцев назад мы искали нового руководителя планового отдела, некоторые из кандидатов занимали «правильное» иерархическое положение и поэтому, как обычно бывает, имели больше шансов занять этот пост. Каждый был хорошим работником, но не всегда следовал новой организационной культуре, которую мы называли «Правила дорожного движения». Эти люди были преданы старой школе и, несмотря на все проведенные нами преобразования, считали, что гораздо легче и удобнее действовать старыми способами, нацеленными в прошлое, а не в будущее.

Сотрудничество было одним из «правил дорожного движения», но при этом многие кандидаты на должность привыкли принимать решения единолично. Действительно, так проще

и быстрее, но это противоречит новым правилам. Мы знаем, что принятие решений старыми методами означает сохранение иерархии, перечеркивание всех достижений, оно не позволит нашему делу процветать в будущем. Когда высшие руководители действуют таким образом, это подталкивает остальных вернуться к старым традициям.

В итоге главой планового отдела мы назначили Дениз Уоррен. Ей было за 30, и она работала по свободному графику. В нашей организации это посчитали чем-то из ряда вон выходящим. Такая молодая женщина! Свободный график работы?! Но это решение было правильным для нас, потому что оно было продиктовано способностью Дениз демонстрировать поддержку «Правил дорожного движения» в ходе реализации долгосрочных целей.

Мы научились находить таких людей и продвигать их вверх по карьерной лестнице. Естественно, приходится быть осторожными в отборе сотрудников, обладающих необходимой квалификацией. Этот отбор должен быть хорошо продуманным процессом, благодаря которому можно выявлять различные качества кандидата. При этом нельзя создавать атмосферу недоброжелательности в среде сотрудников, не прошедших отбор, или тех, кто надеялся, что пройдет их кандидат. Если люди поверят в осуществление поставленной цели, если вы до конца убеждены в том, что делаете, и если ваши доводы правильны, то большинство сотрудников все поймут, даже если сначала для них это будет неожиданностью.

Мы сделали ставку на новые методы ведения бизнеса, подходы, которые помогли нам сейчас и, что важнее всего, не потеряют своего значения по мере нашего движения в будущее. Чем больше людей будут использовать эти подходы и позволять делать это другим, тем больше у нас шансов добиться того, что они приживутся.

.....

Продвигая на ключевые посты людей, которые прониклись новой организационной культурой, вы закладываете фундамент, который со временем становится только тверже и прочнее. Пока такие люди внушают доверие коллективу,

что вызывает гнев противников, любой новый рядовой сотрудник или босс, который личным примером демонстрирует поддержку нового стиля поведения, может оказаться полезным. Но продвижение на высшие посты особенно эффективно из-за неоспоримой значимости этих должностей.

Цикл может продолжаться. Строгие правила принятия решений по карьерному продвижению ведут к лучшим и наглядным результатам, что дает сторонникам новых норм поведения новые полномочия, ведет к еще большему изменению поведения сотрудников, к еще большим успехам в бизнесе, к закреплению новой организационной культуры, к правильным и прогрессивным решениям и так далее.

Сила эмоций

На протяжении всей книги мы говорим о способности человеческих чувств претворять крупномасштабные перемены в жизнь. Несколько раз мы встречались с рассказами о том, как зрительные образы видеороликов затрагивали эмоции людей. Вот самый последний, яркий пример.

.....

Ипотека

Терри Пирз, Эвелин Дилсейвер и Дэн Лимон

За последние шесть лет мы добились роста числа рабочих мест на 25%. Это означало, что лишь каждый четвертый сотрудник был свидетелем преобразований от начала до конца. Несмотря на успехи, наша организационная культура была на грани размывания. Поэтому мы решили устроить в нашей организации кампанию «переоценки ценностей», на сей раз с помощью интернета. Мы назвали это мероприятие «Поиск видения». Оно проходило в течение четырех часов в одно субботнее утро, и в нем приняли участие 40 000 сотрудников нашей организации со всего мира. Связь мы держали через спутник.

Мы всегда тратили много времени на подбор историй о воплощении наших ценностей. На одном из заседаний

менеджеров высшего звена, которое состоялось за два года до кампании «Поиск видения», мы вспомнили многие из них. В конце вечера каждый столик голосовал за ту, которая понравилась больше всего. Там же мы решили применить этот подход к ориентационной программе для новых сотрудников, а также для других мероприятий компании. В «Поиске видения» были использованы три истории.

Судя по реакции людей, больше всего им запомнилась одна из них, в которой речь шла о такой нашей ценности, как справедливость. Действующим лицом видеофильма был сын одного из наших клиентов. Стоя перед своим домом, он рассказал, что в 1987 году его родители, попав в автокатастрофу, задолжали нашей компании крупную сумму денег. Взысканием долгов такого рода занимался один из наших вице-президентов. Он отправился в Южную Калифорнию, чтобы поговорить с супругами о том, как они будут возвращать долг. Все, что у них осталось, это индивидуальный пенсионный счет в нашем банке и дом. Им обоим было за 60, и они находились далеко не в добром здравии. В итоге вице-президент компании договорился о том, что мы заберем стоимость дома в счет погашения долга. По обоюдному соглашению они могли жить в этом доме, пока это было нужно, а затем он переходил в наше владение. Кроме того, их сын в этом ролике поведал зрителю, что, согласно договоренности, родители могли пользоваться деньгами с индивидуального пенсионного счета в нашем банке как необходимым дополнением к пенсии. Сочувствие, которое испытывал наш вице-президент к этим людям, и элементарная справедливость не позволили ему выставить их из собственного дома.

Уже сам по себе этот факт отлично демонстрировал наши ценности и то, как мы им следуем. Но это еще не все! Дальше в ролике этот человек сказал нам, что через несколько лет после заключения соглашения его отец умер, а мать осталась жить в доме. Еще два года спустя во время пожаров в Южной Калифорнии он сгорел дотла. При таких обстоятельствах компания имела полное право забрать деньги за страховку. Но уже совсем другой представитель нашей компании оценил ситуацию совершенно так же, как ранее вице-президент. Он помог по-

· жилой женщине провести переговоры со страховой компа-
 · нией. Был построен новый дом, в котором она и поселилась.
 · Через пять лет, когда женщина умерла, долг был погашен. Ее
 · сын согласился сняться в нашем видеофильме, потому что был
 · благодарен нам за то, как мы позаботились о его семье.

· Думаю, многие заметили, что этот видеоролик тронул всех
 · присутствующих. В конференц-зал вошла дама, по одежде
 · и поведению которой можно было сказать, что она не очень
 · рада тратить выходной на совещание. После 30-минутной речи
 · генерального директора она отложила в сторону свою книгу
 · и стала слушать. Ролик потряс ее, как и всех остальных.
 · Многие даже плакали.

· Нам нужно снимать подобные фильмы все время. Они дей-
 · ствуют на новых сотрудников гораздо сильнее, чем простое пе-
 · речисление наших ценностей в докладе. Они напоминают нам
 · о том, какую замечательную компанию мы создали и что с на-
 · ми хотят иметь дело клиенты и работать талантливые люди.

·

Фирма добилась успехов и потому, что поступала с клиен-
 тами честно. Это стало частью организационной культуры. Но
 с быстрым ростом численности персонала эта культура и по-
 ведение, которое она поощряла, попали под угрозу постепен-
 ного исчезновения. «Поиском видения» и другими мерами ли-
 деры этой компании хотели помочь как старым, так и новым
 сотрудникам, особенно пришедшим недавно, *увидеть* то, что
 волнует компанию, *прочувствовать* это, причем до самой глу-
 бины души. Позже эти чувства внутри коллектива помогли сфор-
 мировать нормы поведения и добиться успехов, которые укре-
 пили побеждающую организационную культуру.

Спорный, но очень важный вопрос

Для того чтобы успешно использовать на
 практике все идеи этой главы и избежать ошибок, важно по-
 нять тот фундаментальный аспект организационных преобра-

зований, который часто неправильно интерпретируют реформаторы. Это вопрос изменения культуры, который требуется решать в самом конце процесса, но никак не в его начале.

Предприятия часто пытаются первым делом навязать сотрудникам новую культуру, руководствуясь простой логикой: раз корпоративная культура поддерживает традиции, не поощряет риски и торопливость, давайте изменим ее в первую очередь. Тогда любое новое видение можно реализовать без особых усилий. Звучит убедительно, но так не бывает.

Организационная культура действительно меняется только в том случае, если за минимально короткий период времени новый производственный метод даст первые успешные результаты. Попытка навязать иные нормы поведения и систему ценностей до его внедрения ни к чему не приведет. Видение лишь предлагает новую организационную культуру. Вы можете создать новый стиль поведения, который отражает желаемую корпоративную культуру. Но он не станет нормой и не приживется до самого конца процесса преобразований.

Реальное положение дел всегда отражено в том, что вы слышите от разных людей. В какой-то степени вопрос в семантике. Люди говорят *«культура»*, подразумевая новые формы поведения или методы работы. Но если подумать, то вы в принципе можете немедленно создать определенный способ производства, игнорируя самодовольство или неэффективность группы лидеров. В лучшем случае вы можете навязать новый стиль поведения на седьмом этапе реформ, решив, что все сделано. И это будет ошибкой.

Мы в состоянии добиться еще больших успехов, гораздо больших. Ведь это не ракетная техника! Как только вы увидите хорошие результаты, как только в вас загорится искра оптимизма по поводу участия в создании лучшей организации, вы сможете творить чудеса.

Этап 8

Заставьте перемены прижиться

Убедитесь в том, что перемены закрепились в организационной культуре предприятия, что новые методы работы прижились.

Что помогает:

- продолжение активной деятельности даже по завершении седьмого этапа, то есть до тех пор, пока преобразования не укоренятся в вашей компании;
- использование ориентационных программ для новых сотрудников, чтобы наглядно продемонстрировать им, что больше всего волнует вашу компанию;
- карьерное продвижение на более высокие и влиятельные посты людей, поддерживающих новые нормы поведения;
- многократное повторение ярких запоминающихся историй о новой организации, ее деятельности и причинах успеха;
- обеспечение непрерывности изменения норм поведения и прогресса реформ, которые помогают новой организационной культуре прижиться.

Что не помогает:

- расчет на то, что босс, система оплаты труда или что-нибудь еще, но не корпоративная культура, поможет закрепить результат крупномасштабных преобразований;

- попытки изменить организационную культуру на первом этапе преобразований.

Истории, которые нужно запомнить:

- «Босс отправился в Швейцарию»;
- «Путь к пациенту»;
- «Карьера женщины, которой за тридцать»;
- «Ипотека».

**Мы видим,
мы чувствуем,
мы меняем**

.....

В

мире никогда не будет стабильности. Есть все основания полагать, что успешные организации будут продолжать справляться с этим фактом с помощью восьмиступенчатого процесса адаптации и преобразований. Самая главная трудность этого процесса — изменить поведение людей. Решение данной проблемы, хорошо известное опытным реформаторам, кроется не столько в анализе и размышлениях, сколько в понятиях «увидеть» и «прочувствовать».

Альберт Швейцер как-то раз сказал: «Личный пример — это не главный фактор влияния на окружающих, это единственный фактор».

Разум и чувства

Разумное мышление — это важнейшая часть процесса крупномасштабных преобразований как для большой организации, так и для маленького отдела. Разработка правильной стратегии, пожалуй, самый очевидный пример этого. Другой пример — поиск необходимой информации, которую можно использовать для создания в компании атмосферы срочности и неотвратимости перемен. Выбор решений, способствующих быстрым победам, — еще один пример. Но припомните все истории, в которых описаны удачные реформы, и вы обнаружите в них систему, которая лучше всего отражает суть дела. Люди чувствительны

к эмоциям, которые препятствуют переменам, и они стараются подавлять их в себе и окружающих. Люди не менее чувствительны к эмоциям, которые способствуют переменам, и они стараются их укрепить. Это происходит на всех восьми этапах процесса преобразований, который помогает организации сделать скачок в будущее.

Эмоции, препятствующие переменам, — это гнев, тщеславие, пессимизм, высокомерие, цинизм, паника, усталость, неуверенность и нервозность. Эмоции помогающие — это вера в реформы, доверие, оптимизм, целеустремленность, гордость, основанная на реальных достижениях, увлеченность, заинтересованность, энтузиазм и надежда.

Реформаторы, добившиеся успеха, сначала определяют суть проблемы на одном из этапов преобразований или находят ее решение. Затем они демонстрируют это людям, оперируя наглядными доводами. Таким доводом был, например, самолет, который можно увидеть, услышать или потрогать. Презентация кучи перчаток стала гораздо более доходчивым аргументом, чем доклад о ней. Главная задача реформаторов — доказать свою правоту как можно более эффективно и убедительно. Это означает, что соревнование на острове Бали с интересной развлекательной программой и слезами счастливых победителей произведет гораздо большее впечатление, чем строгая дискуссия в конференц-зале в Нью-Йорке. Реформаторы показывают людям правду во время разных интересных презентаций и совещаний. Они используют видеофильмы о разгневанных и довольных клиентах; делают ставку на запоминающиеся истории из жизни, даже такие как «Труп в гостиной». Лидеры перемен становятся образцами для остальных, даже когда им приходится столкнуться лицом к лицу с бывшими врагами. Они обеспечивают гласность своих успешных результатов с помощью как доски объявлений, так и меморандума сенатору штата.

Лидеры перемен меняют обстановку, чтобы то, к чему люди привыкли, стало иным: новые непривычные интерьеры; новые более короткие отчеты; новые подходы к планированию, такие как «рисование картин будущего»; новые должности,

Увидеть, прочувствовать, изменить

Увидеть

Определите суть проблемы или ее решение на одном этапе процесса преобразований. Затем таким образом помогите людям отчетливо представить обстоятельства, чтобы их поведение изменилось в нужную сторону. Сделайте это понагляднее, чтобы проблему можно было потрогать, почувствовать и увидеть (особенно важно последнее, как в истории о перчатках), или эмоциональнее, ярче, эффектнее и увлекательнее (как в историях о самолете и о всемирном соревновании). Используйте презентации («Подготовка к квартальному и годовому собраниям акционеров»), удобные ситуации («Как мы с генералом Молло плавали в море», «Синие против Зеленых»), видеоролики («Торговец страхом», «Ипотека»), истории («Труп в гостиной»), окружающую обстановку («Улица»), очевидные успехи («Формирование новых Военно-морских сил», «Сенатор — владелец транспортной компании»), новые требования к людям («Исправление босса») и избавляйтесь от старых («Мой портал»). Сделайте так, чтобы у сотрудников осталось стойкое впечатление, подкрепляемое яркими и осязаемыми символами, которые они видели бы каждый день («Портретная галерея»), слышали в виде эффектных историй («Я выжил, значит, и вы сможете») или наблюдали бы в ролевых играх («Карьера женщины, которой за тридцать»).



Прочувствовать

Эффектные, яркие зрительные образы привлекают внимание людей, подавляя эмоции, которые мешают переменам (гнев, самодовольство, тщеславие, пессимизм, смущение, паника, цинизм). Зрительные образы усиливают эмоции, которые поддерживают назревшие реформы (заинтересованность, вера, энтузиазм, доверие, гордость, целеустремленность, надежда и страх, если он быстро переходит в одну из этих форм).



Изменить

Различные чувства ведут к новому настрою и в итоге меняют поведение. Оно помогает группам и организациям эффективно пройти все восемь этапов реформ и шагнуть в будущее, к процветанию.

ответственные за изучение самых насущных проблем и поиск путей их решения. Они каждый день напоминают людям о необходимости преобразований с помощью физических объектов — самолета, портретов — или интересных рассказов, которые передаются из уст в уста. Каков бы ни был метод, лидеры представляют обоснованные идеи, которые обращены к эмоциональному миру работника, но не к его логике, — идеи с эмоциональным зарядом. Чувства меняют поведение, в результате люди находят в себе силы пройти все восемь этапов реформ, невзирая ни на какие трудности; им удастся совершить скачок в лучшее будущее, порой несмотря на все сомнения в возможности или необходимости этого. Они в какой-то мере способны творить чудеса.

В некотором смысле эта схема связана со строением мозга. Его отдел, отвечающий за сложный анализ, образовался в процессе эволюции одним из последних. Большой отдел, имеющий сложное строение, посылает информацию напрямую от органов чувств к эмоциям, которые затем побуждают к действию. В каком-то смысле эта схема соотносится и с природой крупномасштабных реформ в эпоху нестабильности. Аналитические методы требуют известных параметров и не так хорошо работают в условиях неопределенности.

Мы все интуитивно понимаем метод «увидеть—прочувствовать—изменить», который много раз наблюдали и которым неоднократно пользовались, но на уровне сознания знакомы с ним не так хорошо. Мы редко рассказываем об этом методе кому-либо, обсуждаем его или преподаем на курсах. Но такая ситуация изменится, потому что это необходимо в условиях ускоряющихся перемен в мире.

Больше чем несколько героев

В более стабильное время подобные преобразования, о которых идет речь в книге, не были так важны. Все сводится к укреплению позиций и удержанию их:

вырыть глубокий ров вокруг замка, следить за ним, обучить свою армию и быть начеку. Однако с ускоряющимися изменениями деловой обстановки все большее значение приобретают подходы и тактика, описанные выше. Кто-то должен проникнуться этими идеями и убедить лидеров использовать их. С еще большим ростом темпов перемен в бизнес-среде *одного-двух* человек становится уже недостаточно. Все больше людей должны понять, как важно быстро двигаться вперед и что требуется для успеха. В противном случае вам не удастся создать атмосферу срочности проведения реформ, сформировать крепкие группы лидеров на разных организационных уровнях и широко пропагандировать видение. А когда темпы возрастут еще больше, пропорционально им возрастет и потребность в людях с опытом успешных преобразований.

Президенты, директора отделений и другие ключевые фигуры в организации все еще настроены скептически? Попробуйте обойти их — и вас постигнет неудача. Попробуйте в этой ситуации предпринять шаги, не соответствующие задачам первого этапа, то есть не внушайте людям чувства неотвратимости немедленных реформ — разочарования не избежать. И все же лояльность президента компании не сыграет решающей роли, разве что ваше предприятие очень маленькое.

В настоящее время если хотя бы 1% работников в традиционных, устоявшихся отраслях понимают идеи, изложенные в нашей книге, то их организации смогут двигаться вперед с достаточной скоростью. В маленьких компаниях, где работают около 100 сотрудников, это будет лишь один генеральный директор. В крупной компании с 50 000 работников 1% составит 500 человек. Гораздо больше шансов, что в небольшой компании найдется один директор-реформатор, чем что в крупной — 500 сторонников и энтузиастов перемен. Вот почему небольшие компании действуют быстрее и проворнее.

Но что если мир изменяется с огромной скоростью?

В нестабильных внешних условиях есть кое-что неизменное — это неотвратимость преобразований. Представьте, что

вам нужно поддерживать атмосферу срочности проведения реформ, подавлять самодовольство, страх и гнев все время и на всех уровнях организации. Представьте, что вам необходимо создавать лидерские группы, которые должны управлять процессом преобразований все время и на всем предприятии. Сколько людей на предприятии должны понять, что реформы — это часть их работы, чтобы добиться успеха в этом мире? Сколько наших коллег должны понять суть преобразований так хорошо, чтобы реально содействовать выпуску новых продуктов, слияниям, реструктуризации, внедрению интернет-технологий, реинжинирингу и другим шагам вперед? Скольким из нас требуются минимальные возможности, кроме привычной тактики «проанализировать—продумать—действовать»? Рассудительные люди могут поспорить по этому поводу. Для них ясно одно: это можно выразить в показателях и цифры наверняка очень большие. По их мнению, у большинства организаций сегодня есть лишь половина требуемых ресурсов, а у многих — и того меньше.

На секунду представьте четыре компании, относящиеся к одной отрасли, в штате каждой из которых числится по 5000 человек. У них много общего, кроме одного. В первой почти все сотрудники видят в руководителе Главного Реформатора. Босс согласен с этим, и он единственный, кто пытается предпринять что-то из описанного в этой книге. Во второй компании реформаторами считаются два десятка менеджеров. Эти мужчины и женщины пытаются пройти все восемь этапов в своих подразделениях. Они используют тактику «увидеть—прочувствовать—изменить», о которой идет речь в нашей книге. В третьей — сотни менеджеров облечены полномочиями проводить перемены в отдельных аспектах их рабочего процесса. Эти люди понимают важную роль эмоций. Их речь и поведение соответствуют этому пониманию. Дороти берет на себя роль лидера-реформатора проекта Крейна при поддержке Тада и Билла. Команда Джерри обеспечивает руководство в создании нового видения для группы комплектующих. Джон, Мэри и Гюнтер возглавляют лидерскую группу в офисе Бойси (штат Айдахо).

Представьте себе, что в последней, четвертой, организации рассчитывают на то, что более половины сотрудников станут реформаторами в своей области. По большей части это реформаторство будет скромным. Оно может коснуться только одного из этапов преобразований. Но тем не менее это тоже реформаторство. Предположим, что в четвертой организации большинство активно примется за дело. Это значит, что из 5000 человек по меньшей мере 2501 будут помогать предприятию выстоять в эпоху перемен. Какая из этих четырех организаций победит в мире, который сворачивает то влево, то вправо на скорости 179 миль в час?

Но может ли большое число реформаторов реально помочь нам справиться с вызовами нестабильных времен? Если любая работа для вас — как подвиг Геракла, то, наверное, нет. Если же для вас реформаторство — это прежде всего помощь в выборе направления развития и воодушевлении сотрудников на одном из этапов преобразований, то почему нет?

Почему 24-летний менеджер по продажам не может взять на себя инициативу оповестить всех на фирме о новой возможности или опасности и продуктивно использовать эту информацию, устроив эффектную презентацию, которая расшевелит и босса и нескольких коллег? Почему 28-летний инженер не может сыграть активную роль в группе разработчиков нового продукта? Почему 55-летний помощник администратора, занимающий скромное место в организационной иерархии, не может использовать бурные дискуссии, чтобы доходчиво разъяснить коллегам новое видение? Почему каждый не может стать ключевой фигурой в планировании и достижении быстрых побед? Разве человеческая физиология мешает нам компетентно справляться с эмоциями? Скорее всего, нет.

Хотя большинство историй в этой книге рассказаны менеджерами среднего звена или главными руководителями очень сжато, даже если их представить в виде 30-страничных «кейсов» Гарвардской школы бизнеса, они отображали бы субъективные позиции и 24-летнего продавца и 55-летнего помощника администратора. Думаю, никто из них не вы-

глядел лидером в прямом смысле этого слова. Но тем не менее они сыграли важную роль застрельщиков процесса преобразований.

Нам нужно больше таких людей, и нет ни одной причины, по которой это невозможно. Нам нужно больше людей, которые делают то же, что и обычно, но только лучше, и опять нет причин, которые могут стать препятствием этому. История дает нам много примеров для подражания. Трудности Второй мировой войны чудом заставили военных бюрократов найти в своей среде много великих лидеров, сотни хороших лидеров и десятки тысяч людей, взявших на себя эту роль. Во многих отношениях вызовы современности глобальнее задач Второй мировой. Наш ответ также может быть мощнее.

Указатели

Этап 1

- «Получение разрешения у боссов»
- «Видеокассета с разгневанным клиентом»
- «Когда аллигаторы кусают вас за пятки»
- «Перчатки на столе в зале заседаний»
- «Портретная галерея президентов компании»

Этап 2

- «Синие против Зеленых»
- «Новая и более разнообразная команда»
- «Как мы с генералом Молло плавали в море»
- «Австралийские встречи»

Этап 3

- «Рисуя картины будущего»
- «Издержки или качество?»
- «Самолет не сдвинется с места!»
- «Труп в гостиной»

Этап 4

- «Подготовка к квартальному и годовому собраниям акционеров»
- «Мой портал»
- «„Бомбардировка“ директорского этажа»
- «Скрин-сэйвер»

Этап 5

- «Исправление босса»
«Всемирное соревнование»
«Я выжил, значит, и вы сможете»
«Видеосъемки на производственной площадке»
«Гарролд и Лидия»

Этап 6

- «Список на доске объявлений»
«Формирование новых Военно-морских сил»
«Сенатор — владелец транспортной компании»
«Суета»

Этап 7

- «Коэффициент „цена/прибыль“»
«Торговец страхом»
«Сократите двадцать пять страниц до двух»
«Улица»

Этап 8

- «Босс отправился в Швейцарию»
«Путь к пациенту»
«Карьера женщины, которой за тридцать»
«Ипотека»

Алфавитный указатель историй

- «Австралийские встречи»
- «„Бомбардировка“ директорского этажа»
- «Босс отправился в Швейцарию»
- «Видеокассета с разгневанным клиентом»
- «Видеосъемки на производственной площадке»
- «Всемирное соревнование»
- «Гаролд и Лидия»
- «Издержки или качество?»
- «Ипотека»
- «Исправление босса»
- «Как мы с генералом Молло плавали в море»
- «Карьера женщины, которой за тридцать»
- «Когда аллигаторы кусают вас за пятки»
- «Коэффициент „цена/прибыль“»
- «Мой портал»
- «Новая и более разнообразная команда»
- «Перчатки на столе в зале заседаний»
- «Подготовка к квартальному и годовому собраниям акционеров»
- «Получение разрешения у боссов»
- «Портретная галерея президентов компании»
- «Путь к пациенту»
- «Рисую картины будущего»
- «Самолет не сдвинется с места!»
- «Сенатор — владелец транспортной компании»
- «Синие против Зеленых»
- «Скрин-сэйвер»

- «Сократите двадцать пять страниц до двух»
- «Список на доске объявлений»
- «Суета»
- «Торговец страхом»
- «Труп в гостиной»
- «Улица»
- «Формирование новых Военно-морских сил»
- «Я выжил, значит, и вы сможете»

- Байгейт Кевин (Bygate Kevin) 108
- Банкер Дастин (Bunker Dustyn) 3
- Берри Чарлз (Berry Charles) 82
- Берринджер Луиз (Berringer Louise) 135
- Бешир Уилли (Beshire Willie) 4
- Бимонт Айла (Beaumont Isla) 3
- Бингем Рон (Bingham Ron) 90, 165
- Болдуин Стив (Baldwin Steve) 4
- Брагг Джим (Bragg Jim) 3
- Браун Дерек (Brown Derek) 3
- Браунинг Рик (Browning Rick) 187
- Бэй Триша (Bay Tricia) 4
- Валиченти Альдона (Valicenti Aldona) 142
- де Врие Ролан (de Vries Roland) 67
- Вудз Фред (Woods Fred) 113
- Галлоу Эндрю (Gallow Andrew) 4
- Гарднер Марк (Gardner Mark) 4
- Герстнер Лу (Gerstner Lou) 37, 38
- Герт Тони (Gerth Tony) 4
- Гертлер Питер (Gertler Peter) 4
- Гест Ван дер, Том (Geest Van der, Tom) 4
- Голдберг Майк (Goldberg Mike) 4
- Гретчко Сюзан (Gretchko Susan) 3
- Грин Рик (Greene Rick) 3
- Громли Кевин (Gromley Kevin) 4
- Грубер Дэн (Gruber Dan) 3
- Дарга Лион (Darga Leon) 4
- Дейвис Майк (Davies Mike) 108
- Декамара Дон (Decamara Don) 4
- Джейкобз Джек (Jacobs Jack) 189
- Джонсон Спенсер (Johnson Spencer) 4

- Джулиони Пит (Giulioni Pete) 3
- Диветт Росс (Divett Ross) 71
- Дилсейвер Эвелин (Dilsaver Evelyn) 210
- Дирман Нэнси (Dearman Nancy) 4
- Диттмар Ли (Dittmar Lee) 3
- Дметрук Стив (Dmetruk Steve) 3
- Дорфхубер Кристина (Dorfhuber Christina)
- **Каннингем Гари (Cunningham Gary) 4**
- Као Росс (Kao Ross) 158
- Каптейн Том (Captain Tom) 3
- Карролл Патрис (Carroll Patrice) 142
- Коллард Дебби (Collard Debbie) 94
- Коллинз Джефф (Collins Jeff) 148
- Конигсберг Энди (Konigsberg Andy) 3
- Косслин Стивен (Kosslyn Stephen) 45
- Коулман Гари (Coleman Gary) 3
- Краффорд Деон (Crafford Deon) 3
- Кьоу Джефф (Kehoe Jeff) 4
- **Лавьере Тодд (Laviere Todd) 3**
- ЛаПорта Майк (LaPorta Mike) 4
- Латтнер Дуг (Lattner Doug) 3
- Лс Джуди (Lc Judy) 3
- Ли Брайан (Lee Brian) 3
- Лимон Дэн (Leemon Dan) 210
- Линдстром Кэрол (Lindstrom Carol) 4
- Лобер Стефан (Lauber Stefan) 3
- Лов Кен (Love Ken) 3
- Локхард Гари (Lockhart Gary) 53
- **Макканн Дейлен (McCann Dalene) 139**
- Маккракен Дуг (McCracken Doug) 3
- Маккью Джон (McCue John) 3
- Маклаклан Джим (MacLachlan Jim) 3
- Маклоклан Майк (McLaughlin Mike) 3
- Макфол Майк (McFaul Mike) 3
- Малоуни Том (Maloney Tom) 4
- Мартин Рэнди (Martin Randy) 4
- Маршалл Рон (Marshall Ron) 44, 99
- Моран Кен (Moran Ken) 120, 187
- **Ноулан Фил (Nolan Phil) 181**

- Паризо Дейв (Pariseau Dave) 168
- Пирз Ник (Pearce Nick) 35
- Пирз Терри (Pearce Terry) 210
- Пулвермахер Джерри (Pulvermacher Gerry) 3
- Рив Джон (Reeve John) 3
- Рингквист Джек (Ringquist Jack) 3
- Росси Томас (Rossi Thomas) 203
- Симмонз Рик (Simmons Rick) 144
- Скиппон Ричард (Skippon Richard) 3
- Спектор Том (Spector Tom) 59
- Спринкл Стивен (Sprinkle Stephen) 3
- Старре Ван дер, Марлис (Starre Van der, Marlees) 4
- Стегнер Джон (Stegner Jon) 41
- Теннисон Лора (Tennison Laura) 116
- Тотушек Джон (Totushek John) 160
- Уоллас Тим (Wallace Tim) 30, 130
- Уотсон Тед (Watson Ted) 27
- Уэлч Джек (Welch Jack) 24
- Федерстон Стив (Featherstone Steve) 181
- Флинн Джон (Flynn John) 3
- Фокс Джон (Fox John) 3
- Форнари Дейв (Fornari Dave) 3
- Харрис Джон (Harris John) 198
- Харрисон Джон (Harrison John) 3
- Хейнз Джим (Haines Jim) 3
- Хупер Крис (Hooper Chris) 4
- Хьюз Грег (Hughes Greg) 139
- Шак Митч (Shack Mitch) 3
- Швейцер Альберт (Schweitzer Albert) 219
- Шеффер Леонард (Schaeffer Leonard) 177, 179
- Штербанс Рик (Sterbanz Rich) 4
- Шultzбергер-младший, Артур (Sulzberger Jr., Arthur) 208
- Эшбах Эд (Eshbach Ed) 4

Указатель компаний и организаций

.....

- Военно-морские силы США 160—163
- Генеральный штаб Резерва ВМС США 163
- Международная коммерческая финансовая группа 61
- Резерв ВМС США 160
- Северо-Западный университет 55
-
-
- Amoco 142
- Deloitte Consulting 3, 6
- Federal Express 91
- Goldman Sachs 61
- Hanson 82
- IBM 37
- International Commercial Finance Group.
· См. Международная коммерческая
· финансовая группа
- Lexmark 139—141
- Northwestern University. См. Северо-
· Западный университет
- Sears 96
- U.S. Naval Reserve. См. Резерв ВМС США
- U.S. Naval Reserve Command.
· См. Генеральный штаб Резерва
· ВМС США
- U.S. Navy. См. Военно-морские силы США
- Wal-Mart 91
- Woolworth 44

Джон П. Коттер
Впереди перемен

М., 2003, 256 с. ил.
60×90 1/16. Переплет
ISBN 5-901028-44-0

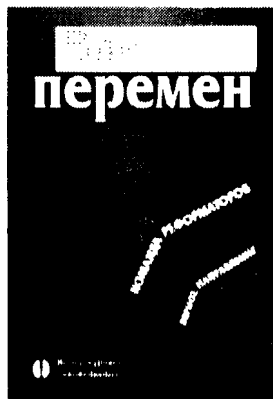
Перевод с английского
John P. Kotter. Leading Change.
Harvard Business School Press, 1996

Как добиться успеха в XXI веке? Этот вопрос не оставляет руководителей предприятий и организаций. Необходимость решительного преобразования деятельности обусловлена тенденциями современного бизнеса к постоянным изменениям. Понимая это, менеджеры зачастую используют методы, которые, как правило, не оправдывают ожиданий. Книга профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера «Впереди перемен» — итог двадцатипятилетних исследований, посвященных поиску причин неудач при попытках кардинальной перестройки компаний. Подчеркивая актуальную необходимость реформ, автор предлагает руководителям наработанный опыт и положительные ролевые модели для соперничества. Новаторский подход Джона П. Коттера заключается в том, что он разработал восемь стадий преобразований, которые годятся для любых организаций.

Автор перечисляет восемь характерных ошибок, обычно возникающих при реформировании предприятия. Это избыток самоуспокоенности, неумение подобрать влиятельную команду реформаторов, формулировать конечные цели и пропагандировать их, отсутствие быстрых результатов, несовместимость новшеств с корпоративной культурой и так далее. В книге подробно описаны восемь этапов процесса изменений, причем особое внимание Коттер обращает на соблюдение последовательности их проведения: «Когда бы вам ни довелось услышать о крупном проекте реструктуризации, совершенствования эффективности или изменения стратегии, в котором первой стадией является „изменение культуры“, всегда помните, что это — достаточное основание для сомнений в правильности выбранного пути».

Автор ставит перед читателем еще два важных вопроса: как будут действовать компании в XXI веке и каким должен быть руководитель предприятия в будущем? Он призывает менеджмент предприятий к постоянной готовности к переменам, созданию информационных систем с обратной связью, внедрению командного стиля работы, широкому делегированию полномочий служащим, гибкости корпоративной культуры.

После прочтения книги «Впереди перемен» у читателя остается впечатление личного общения с автором. Эта книга не только воодушевляет и дает практические рекомендации всем, кто разрабатывает и осуществляет планы изменений в своих организациях. Благодаря ей у менеджеров появилась уникальная возможность познакомиться с идеями выдающегося специалиста нашего времени в области руководства организациями.



Издательство «Олимп—Бизнес»

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж

Тел./факс: (095) 411-90-14 (многоканальный), 958-47-08, 795-39-96

Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>

e-mail: sales@olbuss.ru

**Наши книги можно приобрести в издательстве «Олимп—Бизнес»
и специализированных книжных магазинах г. Москвы.**

**По всем вопросам оптовой и розничной торговли
нашей продукцией
обращайтесь в отдел распространения издательства.**

Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн

Суть перемен.

**Невыдуманные истории о том,
как люди изменяют свои организации**

Редактор Е. Чуракова

Корректор Н. Шерстенникова

Компьютерная верстка С. Родионова

Художник В. Коршунов

Сдано в набор 05.01.2004. Подписано в печать 20.05.2004.
Формат 60×90 1/16. Бумага офсетная № 1. Гарнитура «Times».
Печать офсетная. Печ. л. 16,0. Уч.-изд. л. 10,0. Заказ № 2314

Издательство «Олимп—Бизнес».

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.

ОАО «Типография „Новости“».

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46.