



Scott Keller
Colin Price

Beyond Performance

*How Great Organizations
Build Ultimate
Competitive Advantage*



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

Скотт Келлер
Колин Прайс

Больше, чем эффективность

*Как самые успешные компании
сохраняют лидерство на рынке*

Перевод с английского



СБЕРБАНК

Москва • 2016

УДК 65.011.4
ББК 65.291.218
К34

Публикуется с согласия
McKinsey & Company Россия

Перевод и редактирование ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг»

Келлер С.

К34 Серия «Библиотека Сбербанка»: Т. 42: Больше, чем эффективность :
Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Скотт
Келлер, Колин Прайс ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. —
409 с.

ISBN 978-5-9614-4653-1

В современном изменчивом мире, где только трети высокоэффективных организаций удастся удерживать свои позиции в течение длительного времени и лишь немногие из них способны успешно провести программу преобразования, руководитель отчаянно нуждается в радикальных идеях и инновационных инструментах, которые позволили бы обеспечить процветание его компании. Авторы книги «Больше, чем эффективность» Скотт Келлер и Колин Прайс из McKinsey & Company предоставляют читателю необходимый набор знаний для построения организации, которая способна не только выполнять кратко- и среднесрочные планы, но и сохранять лидирующие позиции в дальней перспективе.

Келлер и Прайс взяли за основу самую полную базу исследований, когда-либо проводившихся в области эффективности организации и управления изменениями. Исходя из полученных данных, они выстроили свою теорию: жизнеспособность компании — не менее важный фактор, чем ее эффективность. Построение жизнеспособной компании позволит ей быстрее других адаптироваться к условиям рынка, равно как и способствовать развитию событий в нужном направлении, а значит, получить неоспоримое конкурентное преимущество.

УДК 65.011.4
ББК 65.291.218

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© McKinsey & Company, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Издано по лицензии John
Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-4653-1 (рус.)
ISBN 978-1-118-02462-1 (англ.)

Содержание

Предисловие.....	9
Введение.....	15
<i>Как достичь совершенства?</i>	15
Только одной трети предприятий удастся достичь оптимальной организации и успешно поддерживать ее. Почему их доля так мала? Люди сотрудничают не одну тысячу лет, неужели за это время мы не научились работать эффективно? Сколько стоит такая неэффективность?	
Часть I	
Почему эффективности недостаточно.....	27
Глава 1. Новая концепция	
<i>Эффективность и жизнеспособность бизнеса</i>	29
Эффективность — это умение получать финансовые результаты здесь и сейчас. Жизнеспособность бизнеса — возможность добиваться результатов год за годом. Это разные понятия. Некоторые компании отличаются эффективностью, но жизнеспособностью их бизнес не отличается. Секрет успеха заключается в обладании двумя этими качествами одновременно. Но как этого добиться?	
Глава 2. Научные основы исследования	
<i>За абстрактными понятиями — реальные факты</i>	59
Жизнеспособность бизнеса поддается измерению так же, как и эффективность. Вы можете не только повысить эффективность, но и поправить жизнеспособность бизнеса. Это подтверждают самые глубокие исследования в данной области. Может ли изменение структуры управления бизнесом помочь в достижении поставленных целей?	

Часть II**Пять ступеней..... 89****Глава 3. Цели*****К чему мы стремимся?..... 91***

На что нужно обращать внимание? Что важнее: краткосрочные или долгосрочные цели? На самом деле истина, как всегда, лежит где-то посередине. Существует ли секрет успеха? Мы предлагаем четыре рецепта. Постарайтесь определить, какой из них подойдет для вашего бизнеса.

Глава 4. Оценка***Готовы ли вы дойти до цели?..... 135***

Вы понимаете, к чему вы стремитесь, однако имеет ли ваш бизнес волю к достижению поставленного результата и необходимый для этого потенциал? Найти правильный путь нелегко, но возможно. Преодоление дистанций в одну милю менее чем за 4 минуты и наблюдение за обезьянками, лишенными права голоса, даст вам ключ к пониманию данной проблемы.

Глава 5. План действий***Что нужно сделать, чтобы дойти до цели?..... 179***

Пришло время спланировать действия, которые понадобятся для достижения результата. Однако понимания того, что нужно делать, недостаточно. Не менее важно понять, чего делать не нужно. Кроме того, помимо ответа на вопрос, что нужно сделать, чтобы повысить жизнеспособность вашего бизнеса, вы должны ответить и на вопрос, как этого добиться.

Глава 6. Действуем***Как мы пройдем трудный путь?..... 247***

Чтобы успешно пройти долгий путь, нужно сохранять гибкость. Подумайте над принципом двух пилотных проектов, обеспечьте правильную организацию и измеряйте нужные показатели. Вам потребуется большое количество сил, поэтому не забывайте применять как «военную», так и «маркетинговую» тактики.

Глава 7. Движение вперед***Как научиться не останавливаться?..... 277***

А что дальше? Продолжайте меняться! После создания нужной модели для постоянного движения вашего бизнеса вперед вы сможете при необходимости легко приспособиться к изменениям ситуации. Поздравляем! Теперь у вас есть преимущество перед конкурентами.

Часть III

Слагаемые успеха 313

Глава 8. Роль высшего руководства

Должны ли изменения начинаться сверху?..... 315

Роль лидера трудно переоценить. Путь к успеху будет гораздо легче, если руководство четко понимает свою роль в процессе. Это означает, что руководство должно уметь принимать ответственные решения, подбирать нужных людей на конкретные позиции и требовать от сотрудников то, что им под силу.

Глава 9. Пять ступеней в действии

Как сделать эффективную организацию еще лучше?..... 335

Легко принять изменения, когда все идет из рук вон плохо. Но как найти силы для движения вперед, если все идет хорошо? История одной компании, прошедшей трудный путь преобразования, поможет вам получить нужные ответы.

Глава 10. Реализация планов

У вас есть все необходимое?..... 351

Как понять, в каком порядке вам нужно действовать? Начните с трезвой оценки эффективности и жизнеспособности вашего бизнеса. Затем выработайте план действий для всех пяти ступеней. Если вы поймете, что после его реализации эффективность вашего бизнеса должна повыситься, вы на правильном пути.

Примечания 367

Рекомендованная литература 385

Благодарности..... 387

Об авторах 395

Алфавитный указатель..... 397

Предисловие

Возможно, один из главных вопросов, стоящих в наши дни перед высшим руководством самых разных организаций, — это вопрос о том, как создать бизнес, который работает без сбоев, быстро развивается, показывает отличные результаты сегодня и способен быстро измениться в ответ на возможные изменения ситуации в будущем. Это серьезный вопрос, он не терпит полуответов и недосказанности. Мы живем в мире, не прощающем заурядности, в мире, где бал правит конкуренция, а окружающие готовы разорвать вас при первых же признаках слабости. Кроме того, мы живем в эпоху изменений: будущее все время наступает, не оставляя настоящему места. Соответственно, сегодня все большую роль играют не конкурентные преимущества в конкретный период времени, а эволюционные преимущества организации. Проблема в том, что большинство руководителей знают, как создать организацию, отлично справляющуюся со всеми задачами на коротком отрезке времени, но вот ответ на вопрос, как построить бизнес, который сможет уверенно приумножать доходы в долгосрочной перспективе, получить гораздо сложнее.

В большинстве отраслей именно новички создают львиную долю стоимости рынка и добавленной стоимости. По мере того как барьеры, которые создают когда-то бывшие законодателями мод компании, рушатся под напором энергичных молодых игроков, старые игроки вынуждены занимать оборонительные позиции. В результате оказывается, что компании, казавшиеся другим и самим себе незыблемыми, постепенно теряют расположение лояльных клиен-

тов и экономическую опору своей деятельности — ведь их успех зиждился на неосведомленности потребителей, монополизации системы сбыта, неравномерном распределении знаний и прочих стремительно уходящих в прошлое источниках экономических помех.

На суперконкурентном, ультрадинамичном рынке каждая организация либо идет вперед, либо пятится назад. Сегодня компании недостаточно быть эффективной, она должна быть *разной*, т. е. быть способной предвидеть изменения, заранее предпринимать необходимые действия и корректировать фундаментальные идеи, которые лежат в основе бизнес-модели компании. Проблема в том, что стандартные управленческие процессы, принятые в большинстве компаний, малополезны для подобных опережающих реакций на изменяющуюся обстановку.

Построение компании, которая отличается максимальной адаптивностью, глубоко инновационна в своей основе и эффективно использует имеющиеся ресурсы, т. е. создание *жизнеспособного* бизнеса требует глубокого переосмысления точек опоры компании. В книге «Будущее менеджмента» (The Future of Management) я представил свой взгляд на радикальные управленческие инновации. Скотт и Колин продолжают начатый мной путь. В ходе серьезной и вдумчивой работы над книгой «Больше, чем эффективность» они смогли закрыть пробелы в наших знаниях о том, как именно должен происходить процесс построения организации, эффективной в краткосрочной перспективе и способной к развитию в перспективе долгосрочной. Авторы на двоих имеют почти 40-летний опыт работы в сфере консалтинга и помощи в преобразовании компаний с целью повышения эффективности и жизнеспособности бизнеса. Они работали с самыми различными организациями — частными и общественными, большими и маленькими — по всему миру. При написании этой книги они использовали весь свой опыт, а также опыт десятков своих коллег из McKinsey и других компаний из разных стран.

В результате книга «Больше, чем эффективность» представляет собой не просто руководство по проведению программы реорганизации. Это что-то вроде манифеста нового видения организации бизнеса. Скотт и Колин определяют ключевые компоненты «здоровья» компании в долгосрочной перспективе и переходят

к изложению четкого плана, который, если ему следовать, поможет любой организации стать более динамичной и жизнеспособной и, в результате, способной действовать, просчитывая события на шаг вперед. Как отмечают авторы книги, успешность компании никогда раньше не была такой зыбкой. Однако с помощью книги «Больше, чем эффективность» вы сможете пополнить свой багаж знаний большим количеством идей, благодаря которым ваша организация будет менее болезненно реагировать на быстро меняющиеся условия окружающего мира.

У данной работы много сильных сторон. Представленные авторами выводы основаны не на озарениях, они стали результатом огромного практического опыта. Скотт и Колин действительно *знают*, что делает компанию жизнеспособной. Во-первых, у них есть данные, которые подтверждают связь между определенными организационными способностями и высокой эффективностью компании. У них в распоряжении уникальная база опросов сотен тысяч управленцев, которая содержит отчеты об их работе. Эта база стала результатом 10 лет работы и не имеет равных по размеру и революционности выводов, которые она позволяет сделать. Данные исследований в сочетании с данными по эффективности работы каждой компании позволили Скотту, Колину и их коллегам очертить круг практических методов управления, позволяющих организации процветать в течение долгого времени.

Во-вторых, взгляды Скотта и Колина формировались в реальном и жестком мире бизнеса. Книга содержит десятки примеров из жизни, которые придают содержанию объемность и подчеркивают его концептуальность. Один из моих любимых — рассказ о том, как «серия коротких рассказов» использовалась для создания захватывающей и полной истории, внушающей мысль о необходимости изменений. Авторы отходят от традиционного образа мысли и предлагают новые взгляды и практические методы, призванные помочь компании осуществить свои планы. Это, например, принцип пяти уровней значимости, от личного до общественного, и предложение сотрудникам «вписать номера в лотерейный билет самостоятельно» для создания атмосферы участия и поддержания чувства личной ответственности каждого за претворение какого-либо аспекта изменений в жизнь (подробнее об этом расска-

зано в части 3). Умение совершенствовать стандартные методики таким образом, чтобы они помогали компании выйти на новый уровень эффективности, делает авторов книги «Больше, чем эффективность» достойными продолжателями традиций, заложенных классическими для менеджмента работами «В поисках совершенства» (In Search of Excellence)* и «Построенные навечно» (Built to Last)**.

В-третьих, в ходе работы над книгой авторы руководствовались ключевыми принципами современной мысли по обновлению организационной структуры и реорганизации компании. Колин, как и я, занимается преподавательской деятельностью — он не только практик, но и теоретик. Скотт же долгое время внедрял инновационные решения в сфере менеджмента, основанные на последних исследованиях в таких дисциплинах, как, например, теория хаоса или когнитивная психология, и разрабатывал новые инструменты и техники, которые позволят управленцам в корне изменить ситуацию в компании. Во время написания «Больше, чем эффективность» они, с помощью многих коллег, проанализировали содержание более 900 книг и статей. Таким образом, книга содержит результаты серьезной научной работы, но при этом материал представлен в доступной форме и запоминается без всяких усилий.

И, наконец, аргументы, изложенные в данной книге, можно справедливо назвать ясными и понятными, но ни в коем случае не упрощенными. Проведение масштабных изменений — нелегкая задача: это сложный путь, на котором вас ждет много препятствий. Авторы полностью отдают себе в этом отчет. Во время наших встреч — будь то организация дискуссий в большой учебной группе в Амстердаме, проведение интервью в Лондоне или участие в обсуждении состояния менеджмента за обеденным столом в моем доме в Калифорнии — они всегда производили впечатление опытных и закаленных в боях специалистов. Именно поэтому в книге вы не найдете простых решений. Но зато вы точно найдете здесь

* Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

** Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 1994.

рекомендации, как действовать креативно и прямо в условиях вызовов, которые бросают нам отсутствие стабильности и постоянные перемены. Скотт и Колин раскрашивают повествование вдохновляющими примерами из жизни, академически точными ответами на вопросы, результатами эмпирических наблюдений, неопровержимыми фактами и новейшими идеями о том, как добиться процветания компании в долгосрочной перспективе.

В роли руководителей Экспертной группы McKinsey & Company Скотт и Колин активно занимаются работой в рамках проекта Management Innovation eXchange (внедрение инновационных решений в области менеджмента, www.managementexchange.com). MIX — это одна из первых открытых платформ, призванных служить распространению новых идей в данной области. Таким образом, если эта книга поможет вам сформировать собственное представление о том, как построить компанию, которая будет процветать в будущем, не пожалейте времени и поделитесь своими мыслями на веб-сайте сообщества MIX, станьте продолжателем дела авторов этой книги.

Я давно пришел к убеждению, что людей ограничивает не отсутствие возможностей, а отсутствие масштабных целей. Авторы книги «Больше, чем эффективность» разделяют эту мысль. Они знают, что в основе любой успешной реорганизации лежит вера в себя и стремление добиться поставленной цели, какой бы трудной она ни казалась. Если ваша цель — создать компанию, которая будет по-настоящему готова к преодолению будущих препятствий, я настоятельно рекомендую ознакомиться с этой книгой.

Гэри Хэмел, май 2011 г.

Гэри Хэмел недавно был признан изданием *The Wall Street Journal* самым влиятельным автором бизнес-литературы в мире. Он является автором таких бестселлеров деловой литературы, как «Во главе революции» (Leading the Revolution)*, «Конкурируя за будущее» (Competing for the

* Хэмел Г. Во главе революции: Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. — СПб.: Бест Бизнес букс, 2007.

Future)* и «Будущее менеджмента», соавтором множества публикаций в уважаемых изданиях, среди которых *The Wall Street Journal*, *Fortune* и *The Financial Times*. Гэри является частым гостем Всемирного экономического форума, а также читает лекции в качестве приглашенного преподавателя в Лондонской школе бизнеса.

* Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Введение

Как достичь совершенства?

Какое изобретение можно признать самым великим в истории человечества? По нашему мнению, это не колесо, а умение людей работать вместе и организовывать свой труд ради достижения общей цели. Организованная группа людей может добиться гораздо больших успехов по сравнению с отдельными разобщенными индивидуумами. Каждое новое поколение находит все более удобные способы взаимодействия, благодаря которым эффективность совместной работы возрастает до уровней, которые несколько десятилетий назад казались недостижимыми. Усовершенствование и повышение эффективности любой организации — будь то частное предприятие, государственный институт, некоммерческое объединение, политическая партия или религиозное объединение — повышает эффективность общества в целом. Такие инновации, как массовое производство, система общественного транспорта, космические полеты, сеть Интернет и расшифровка генома человека были бы невозможны, не сумей люди объединить усилия ради получения результата.

Даже книга, которую вы сейчас держите в руках, является продуктом коллективной работы: вместе с нами над ней трудились

наши коллеги и друзья во благо развития теории и практики менеджмента. Для Колина эта книга стала результатом его долгой работы в качестве руководителя глобальной Экспертной группы McKinsey. Для Скотта этот труд — прежде всего манифест нового метода управления, который он давно практикует и которому во многом обязан своей успешной карьерой.

Однако мы писали эту книгу не для себя, а для вас, дорогой читатель. Если вы руководитель, который хочет в корне изменить ситуацию в организации или подразделении, эта книга для вас. Если вы хотите задать долгосрочную траекторию развития вашей компании и ее интересов, эта книга поможет вам добиться своих целей. Концепции и практические методы, изложенные в данной книге, могут применяться в абсолютно любых организациях любыми руководителями — от генерального директора компании, управляющего партнера фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, главы подразделения государственной организации до лидера группы активистов или председателя некоммерческой организации.

Мы надеемся, что любой руководитель, которому попадет в руки эта книга, получит полезные знания, и он сможет опробовать их в дальнейшем на практике во благо своей компании. Но это не единственная наша цель. Если мы сумеем хоть немного улучшить организацию совместной деятельности, то сможем внести свой скромный вклад в прогресс всего человечества. Мы твердо уверены, что люди смогут добиться колоссальных успехов, если научатся более эффективно взаимодействовать друг с другом.

Истинные конкурентные преимущества

С помощью теоретических умозаключений и практических советов эта книга объясняет, в чем кроется суть по-настоящему эффективного управления компанией и организацией. Хотя на эту тему написано огромное количество разных работ, мы считаем, что наша книга предлагает уникальный материал, который вы не найдете ни у кого больше. Наш метод сочетает две точки зрения. Согласно первой точке зрения, необходимо добиться состояния стабильного

равновесия организации, в котором можно поддерживать высокую эффективность, а согласно второй — для достижения подобного состояния идеального равновесия требуется высочайшая динамика работы в переходном состоянии. Такой подход можно сравнить с попытками современных физиков совместить классическую физику Ньютона с физикой субатомных частиц, чтобы продвинуться в понимании фундаментальных законов Вселенной. Подобным образом сочетая динамизм и статичность взглядов на структуру компании, мы стараемся полнее понять фундаментальные основы организации как таковой.

Наша цель — в некотором смысле расшатать основы менеджерской мысли. В этой книге вы найдете то, о чем не рассказывают на курсах по менеджменту, по крайней мере пока. Центральная мысль книги заключается в следующем: сосредоточенность на жизнеспособности организации, которую мы определяем как способность организации или компании реагировать на изменения и обновлять свой подход к работе быстрее конкурентов, не менее важна, чем внимание к традиционным движущим факторам деловой эффективности. Сэр Уильям Кастелл, президент Wellcome Trust, так формулирует данную мысль: «Жизнеспособная компания действует быстрее и правильнее, оказывает на других большее воздействие, чем менее жизнеспособные компании»¹.

Прочитав нашу книгу, вы поймете, как с учетом особенностей организации поставить перед ней правильные цели и тем самым добиться повышения ее эффективности и жизнеспособности. Вы поймете, как оценить готовность вашей организации к изменениям. Вы научитесь создавать детальный план по изменению текущей ситуации и получению необходимого результата. У вас в голове сложится четкая картина действий, которые необходимо предпринять, чтобы добиться успеха. Также вы поймете, как помочь вашей организации постепенно перейти в устойчивое состояние непрерывного совершенствования, предполагающее повышение эффективности и жизнеспособности бизнеса. Одним словом, это пошаговое пособие по максимальному раскрытию потенциала вашей организации.

В отличие от многих работ, посвященных бизнесу, данная книга не предполагает изучение примеров других компаний, добившихся

успеха, и попыток перенести их опыт на собственную организацию. Сколько руководителей пытались анализировать, как General Electric удалось воспроизвести собственную бизнес-модель в разных отраслях промышленности, как авиакомпания Southwest Airlines сумела продвинуть бизнес-модель лоукостера, как сеть отелей Ritz-Carlton смогла задать стандарты в области качества сервиса и как Procter & Gamble продвигает свой бренд, но не сумели повторить успех этих выдающихся компаний? Полагаем, таких людей очень много. Хотя деловая литература, несомненно, содержит много полезных материалов, рецепты достижения успеха для конкретной организации зависят от множества факторов: данных за прошлые годы, ее общих целей, возможностей, целей сотрудников и окружающей обстановки. Разработка собственного рецепта успеха, учитывающего все перечисленные факторы, и строгое следование ему позволят добиться результата, который никто не сможет повторить. Именно в этом, по нашему мнению, и кроется секрет получения конкурентного преимущества.

Силы, формирующие образ современной мировой экономики, размывают существующие конкурентные преимущества компаний. Только подумайте о том, насколько доступна сегодня самая разная информация (пропускная способность интернет-каналов ежегодно увеличивается на 20%)². Такая доступность информации подрывает преимущества, которые традиционно имели компании, разрабатывающие смелые варианты стратегии продвижения и обладающие более совершенной базой знаний — ведь сегодня все это сможет скопировать любой. В XXI в. единственным преимуществом, которое нельзя украсть, становится корпоративная культура компании и лидерские качества руководства. Саад аль-Баррак, бывший генеральный директор кувейтской телекоммуникационной компании Zain, отлично сформулировал эту мысль: «Сегодня на Западе вы не сможете получить преимущество над конкурентами, создав новый продукт или новую услугу, так как их очень легко скопировать. Уровень развития настолько высок и доступ к ресурсам настолько легкий, что клонирование услуг и продуктов становится тривиальной задачей. Однако ни время, ни деньги не помогут в “клонировании” коллектива компании»³.

Почему это важно для бизнеса?

Скорость изменений растет как никогда быстро. Давайте посмотрим, как долго средней компании удастся удерживаться в индексе S&P 500. В 1955 г. этот показатель в среднем составлял 45 лет, в 1975 г. — уже 26 лет, а к 2011 г. он снизился до 17 лет⁴. Такими темпами половина компаний, которые составляли индекс S&P 500 в 2010 г., к 2020 г. оттуда выпадут.

Более того, в последние годы многие выдающиеся компании не просто выпали из индекса S&P, а прекратили свое существование. Вспомните Enron, Digital Equipment Corporation, Lehman Brothers, Arthur Andersen и British Leyland. Любопытно, кого из современных акул бизнеса мы потеряем к 2020 г.

Особенно запутанной ситуация становится на фоне быстрых и масштабных экономических преобразований. Как мы отмечаем ниже, сегодня мир постепенно преодолевает один из самых серьезных экономических кризисов со времен Великой депрессии. Никто не знает, как будет развиваться ситуация, однако многие считают, что новая реальность будет характеризоваться возросшей волатильностью и непредсказуемостью движения капиталов, поведения потребителей и политики государства. Наблюдение Чарльза Дарвина о том, что «главным преимуществом над остальными можно считать способность быстро приспосабливаться к изменениям окружающей среды», возможно, уже стало заезженным клише в литературе по управлению преобразованиями в изменяющихся условиях, однако сегодня оно более чем актуально. Возможность динамично изменять методы управления организацией, умение не только адаптироваться к ситуации, но и обращать ее в свою пользу, становится одним из важнейших источников конкурентных преимуществ в XXI в.

Успех сегодня кроется в том, чтобы завоевать сердца как покупателей и клиентов, так и перспективных сотрудников. Роль бизнеса в обществе меняется. Мы работаем все больше, а общаемся все меньше, следовательно, все меньше времени мы уделяем таким традиционным занятиям, как общение с семьей, участие в жизни общества, посещение религиозных мероприятий и т. д. В результате мы все чаще идентифицируем себя с местом работы и потребляемыми продуктами и услугами.

Таким образом, работа сегодня занимает центральное место в нашей жизни. Однако чего мы ждем от работы? Чтобы ответить на этот вопрос, мы опросили более 5000 руководителей разного уровня из 200 самых уважаемых организаций, задав им вопрос о том, какие факторы кажутся им наиболее важными при принятии решения о согласии на предложенную должность, что заставляет их оставаться в этой компании и что может заставить покинуть текущее место работы. Среди наиболее значимых факторов большинство называло «свободу и автономность» и «сложные мотивирующие задачи». Эти факторы важны более чем для половины респондентов, тогда как «высокий уровень заработной платы» отметили менее четверти опрошенных. Среди наименее значимых факторов были названы «стабильность» (менее 8% респондентов) и «умеренность нагрузки и отсутствие стрессовых ситуаций» (всего 1% респондентов).

Это означает, что обладающие хорошими способностями сотрудники не хотят быть простыми винтиками в огромной корпоративной машине. Им хочется работать в динамичной обстановке, чувствовать ответственность за происходящие в компании изменения. Как отмечает Адам Крозье, бывший руководитель Royal Mail, «люди хотят испытывать чувство принадлежности к чему-то большому, они хотят что-то значить... Выпускники вузов задают себе вопрос: чем я хочу заниматься? Есть ли у меня будущее? Чему я могу научиться на этой позиции? Что вы делаете для создания чувства общности?»⁵ Роберто Сетубаль, генеральный директор бразильской компании Itau Unibanco, с ним согласен: «Способные люди не готовы просто приходить на работу и выполнять какие-то задачи. Они хотят воплощать свои идеи, свободно обсуждать возможности, расти в профессиональном плане и трудиться во благо компании»⁶.

Таким образом, перед нами встает задача создания важных посылов для сотрудников компании. На деле руководство компаний не просто не справляется с этой задачей, а часто даже ухудшает ситуацию. Чтобы проиллюстрировать это заявление, возьмем такой показатель, как удовлетворенность своей работой среди трудящихся США. В 1987 г. 61% сотрудников различных организаций отвечали, что они довольны своей работой. К 2000 г. этот пока-

затель упал до 51%. А в 2009 г. всего 45% сотрудников были довольны своей работой⁷.

Но это только одна сторона медали, а что же происходит с производительностью труда? С этой точки зрения ситуация также ухудшается: с 1995 по 2009 г. производительность труда в США росла медленнее, чем в любой другой 15-летний период, начиная с 1950 г.⁸ На большинстве развитых рынков наблюдаются схожие тенденции.

По мере выхода из кризиса способность вести за собой компанию и мотивировать сотрудников на большую продуктивность работы становится неоспоримой. Проведенный исследовательской организацией Ipsos Mori опрос 100 высших руководителей 500 самых крупных компаний Великобритании показал, что «привлечение, мотивация и сохранение лучших работников» является сегодня главным приоритетом для большинства компаний наряду с повышением эффективности и разработкой правильной стратегии⁹.

Почему это важно для общества?

Если мы перейдем от покупателей и сотрудников компании к обществу в целом, то поймем, что эффективность организации труда никогда не была так важна для нашего социума. В политической жизни, например, люди, призывающие к переменам, привлекают огромное внимание аудитории. И это внимание объясняется не характерной для них харизмой, а ростом осознания в обществе, например необходимости медицинской реформы, реформы образования, экономического регулирования, международных отношений и прочих важных инструментов, которые перестают работать в современном виде.

В США Барак Обама был избран президентом прежде всего благодаря своему обещанию провести масштабную реформу политической системы страны. Николя Саркози стал инициатором крупного проекта преобразования, подобного которому Франция еще не знала. В Великобритании лидеры страны предлагают целый ряд реформ, которые должны модернизировать общественные институты, создать новый механизм принятия политических решений на самом высоком уровне, децентрализовать этот процесс, и выступают за повышение общего уровня управленцев¹⁰. В Малайзии премьер-министр Дато Шри Наджиб Тун Разак запустил программу

повышения эффективности правительства в рамках плана, согласно которому к 2020 г. государство должно войти в список развитых стран. И это — лишь малая часть масштабных реформ на высшем уровне, проводимых сегодня повсеместно.

За пределами мира политики некоммерческие и неправительственные организации продолжают пропагандировать свою повестку дня, посвященную защите окружающей среды и преодолению проблемы бедности, коррупции и образования в странах третьего мира.

В мире в целом по крайней мере пять факторов являются движущей силой широкомасштабных изменений: исторически сложившийся дисбаланс уровня благосостояния между развитыми и развивающимися странами; беспрецедентная важность повышения эффективности зрелыми экономиками, желающими поддерживать современный высокий уровень жизни; появление новых средств связи, построенных на базе технологий невероятной сложности, для использования в сфере коммуникации и торговли; растущая необходимость приведения в равновесие уровня роста экономики и нагрузки на окружающую среду и, наконец, все увеличивающаяся роль государства как регулятора рынка и двигателя экономического роста. В следующие несколько десятилетий влияние этих факторов будет только расти.

От нашего умения отвечать на все новые вызовы во многом зависит то, как будет выглядеть будущее. Получим ли мы поддержку от эффективных организаций? Какова вероятность того, что они сумеют достичь эффективности? И каковы могут быть последствия, если не сумеют? Каковы будут социальные издержки? И кто может пострадать?

Потерянный рай

Почти 30 лет назад Том Питерс и Роберт Уотерман из McKinsey опубликовали работу, которая стала бестселлером и завоевала огромное уважение в деловой среде. Эта книга называлась «В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки»*.

* Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Возможно, главное достоинство книги — это знаменитая концепция «7S». Проанализировав 43 компании из списка 500 лучших в США, Питерс и Уотерман определили семь факторов, которые позволяют организовать компанию правильным образом, повысить ее эффективность и жизнеспособность: стратегия, структура, система, персонал, навыки, стиль и система ценностей.

После выхода «В поисках совершенства» полки книжных магазинов заполнила деловая литература, посвященная темам эффективности организации. Заслуживает упоминания работа Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно»*, вышедшая в 1994 г., в которой авторы проанализировали истории успеха 18 выдающихся компаний.

К сожалению, рецепты, данные авторами всех этих трудов, не гарантировали успеха. Это можно понять, проследив судьбы идеальных компаний, которые авторы «В поисках совершенства» и «Построенные навечно» приводили в качестве примера. К 2006 г., еще до наступления финансового кризиса, 20% из них прекратили свое существование, 46% компаний были на грани банкротства, и только 33% остались на вершине¹¹. Почему это произошло?

Конечно, не во всех неудачах виноваты сами компании. Эффективность организации зависит от ситуации на мировом рынке, привлекательности отрасли, да и просто удачи. Однако будущее компании часто определяется решениями и действиями руководителей, выбранным ими путем продвижения вперед, т. е. всем тем, что они обычно контролируют.

В результате проведенных нами исследований мы выяснили, что часто удача отворачивается от компании из-за чрезмерной склонности руководства к традиционным, статичным методам управления. Оно концентрируется исключительно на годовых и квартальных планах, вместо того чтобы использовать динамичный подход, включающий в себя не только эффективность, но и жизнеспособности компании, т. е. ее способность быстрее, чем конкуренты, реагировать на ситуацию и в оперативном режиме вносить изменения в собственную структуру и методы работы.

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Таким образом, если существует потребность в более динамичной оценке совершенной структуры организации, как можно этого добиться? Этот вопрос вплотную подводит нас к вопросу о том, как быстро лидер может реализовать масштабные перемены, и какова роль лидера в развитии общества в целом.

В 1996 г., когда Джон Коттер опубликовал свою книгу «Впереди перемен» (Leading Change)*, которую многие считают важнейшей в сфере управления преобразованиями, он отмечал, что только 30% всех комплексных программ преобразований достигают успеха. За прошедшие с этого момента 15 лет было выпущено 25 000 книг по менеджменту, кроме того, любой желающий может выбирать из сотен курсов, на которых учат реализовывать изменения и управлять ими. Несмотря на такой обширный выбор, только одна из трех программ изменений достигает успеха. Следовательно, ситуация за 15 лет практически не изменилась.

Только треть когда-то образцовых компаний остаются эффективными в долгосрочной перспективе. Еще хуже обстоит дело с реализацией программ комплексных преобразований. Почему это происходит?

Мы не утверждаем, что знаем все ответы на все вопросы, однако на текущий момент у нас есть четкие (а не общепринятые) и прагматичные (применимые на практике) рекомендации, которые помогут руководителям в корне изменить ситуацию. В ходе нашей работы мы обнаружили множество успешных примеров реорганизации компаний в самых разных отраслях, занимавших самые разные стартовые позиции, с использованием предлагаемых в этой книге методов. Они укрепили нашу веру в то, что успешное преобразование и постоянное поддержание высокого уровня эффективности доступны для любой организации, находящейся на начальном этапе развития в каком угодно состоянии.

Наука организации

Мир менеджмента богат новыми идеями и мнениями. При написании этой книги мы ставили перед собой задачу рассказать о том, что мы извлекли из собственного опыта работы в качестве

* Коттер Дж. Впереди перемен. — М.: Олимп-Бизнес, 2007.

консультантов, сохраняя при этом максимальную объективность и опираясь только на факты. В то время как книга «В поисках совершенства» основана на изучении 43 американских компаний, а авторы книги «Построенные навечно» опирались на анализ 18 компаний, мы проделали гораздо больший объем работы. Нам удалось ознакомиться с результатами исследований локомотивов роста эффективности и жизнеспособности предприятий, в которых участвовали более 600 000 респондентов из более чем 500 компаний по всему миру. Мы использовали в своей работе результаты опросов более 6800 руководителей высшего звена на тему реорганизации предприятий; изучили более 900 книг и статей из специальных журналов; провели интервью с 30 главами компаний, которые поделились с нами своим уникальным опытом проведения реформ; использовали данные более сотни клиентов компании McKinsey, которым требовалась консультация по вопросам, связанным с темой книги. Кроме того, нам удалось тесно поработать с четырьмя выдающимися учеными, которые помогли оспорить и дополнить наши выводы. Книга «Больше, чем эффективность» — это результат одного из самых масштабных исследований в области эффективности и жизнеспособности организации.

Мы понимаем, что большинство наших читателей прежде всего заинтересуют практические уроки, и только во вторую очередь — теоретические рассуждения, поэтому основная часть книги посвящена рекомендациям для руководителей, желающих добиться повышения эффективности возглавляемых ими компаний. Для тех, кого интересуют базовые компоненты исследования и методический подход, в главе 2 подробно рассказывается об использованных нами источниках и методах. Все остальные могут бегло ознакомиться с содержанием этой главы, чтобы получить некоторое представление о примененной нами доказательной базе, на которой построены описанные в книге выводы.

Если данная работа поможет одним организациям оставаться эффективными и жизнеспособными, а другим — провести комплексные программы преобразований и стать более успешными, мы будем считать, что наш труд не был напрасен. Если она может быстрее решить ключевые социальные и политические

проблемы, наша главная цель будет достигнута. Но все это — грандиозные стремления. Мы будем не менее рады, если после прочтения этой книги вы будете чувствовать себя лучше подготовленными к реализации позитивных изменений в окружающем мире и начнете этот процесс с отдельно взятой организации, — тогда мы, как авторы, посчитаем свою работу выполненной.

Часть I

Почему эффективности недостаточно

Новая концепция Эффективность *и жизнеспособность бизнеса*

В начале 2004 г. компания Coca-Cola переживала острый кризис. После смерти главы компании, Роберто Гисуэты, в 1997 г. удача, казалось, отвернулась от Coca-Cola. За семь лет совокупный доход акционеров компании снизился на 26%, в то время как ее главному конкуренту, компании PepsiCo, удалось добиться роста аналогичного показателя на 46%. За это время в компании сменились два руководителя. Ни один из них не справился с управлением огромной компанией, оба оставили сотрудников в разочаровании. Компанию покидали самые способные и перспективные работники, переходя в более успешные компании.

В этот драматический момент в Coca-Cola пришел Невилл Исделл. Будучи вице-президентом Coca-Cola Hellenic Bottling Company, в то время второй по величине компании по производству бутылок в мире, он построил успешную и долгую карьеру в отрасли. После ухода со своей должности он уехал на Барбадос, занялся работой консультанта и возглавил собственную инвестиционную компанию. Однако перспектива провести реорганизацию одной из культовых и величайших компаний мира оказалась настолько заманчивой, что он с радостью принял предложение и вскоре трудился в штаб-квартире Coca-Cola в Атланте.

Исделл отлично понимал, какие шаги нужно предпринять. Компании необходимо по максимуму использовать потенциал бренда

Coca-Cola, вырастить новые бренды на рынке негазированных напитков, наработать подушку безопасности и создать ряд смежных бизнесов. Однако почему ему удалось то, на чем споткнулись его предшественники?

Опыт подсказывал ему, что концентрация на одной лишь эффективности компании не позволит Coca-Cola вернуть утерянные позиции. Существовал еще один важный момент помимо эффективности, на который Невилл обратил внимание, — жизнеспособность бизнеса. Моральные принципы сотрудников были расшатаны, возможности были утеряны, партнерские отношения разрушены, будущее компании было туманным, а от когда-то строгой корпоративной культуры остались жалкие крохи.

Всего через 100 дней работы в новой должности Исделл объявил, что Coca-Cola не сможет добиться поставленных результатов роста выручки компании на 3% в III и IV кварталах. «Когда я проверял в прошлый раз, я не нашел очевидных решений проблемы. В этом бизнесе добиться чего-то не так просто», — говорил Исделл аналитикам¹. Чуть позже Coca-Cola объявила о падении выручки на 24% по итогам III квартала, что стало одним из наиболее существенных падений за всю историю компании.

Признав недостаток эффективности, Исделл этим не ограничился и обнародовал «Манифест роста». Исделл составил четкий план, в котором не только показал цель компании, но и четко определил, что нужно предпринять и как организовать действия сотрудников, чтобы добиться поставленной цели. Компания сформировала рабочие группы по вопросам повышения эффективности, определению тактических целей компании и ресурсы, необходимые для их достижения. Другие команды сконцентрировались на жизнеспособности бизнеса: как вернуться к проверенным временем ценностям; работать эффективнее на мировом уровне; улучшить планирование, ведение статистики, систему премирования и заставить сотрудников работать с максимальной эффективностью. Весь процесс выработки решений позиционировался как коллективный. Как объяснял Исделл, «секрет манифеста состоял в том, что он был написан 150 лучшими менеджерами, а всего в его разработке принимали участие 400 человек, так что это была коллективная программа действий»².

Успехи не заставили себя долго ждать. Уже через два года компания выбралась из убытков: акционерная прибыль составила 20%. Рост объемов продаж вырос с 19,8 млрд бутылок Соса-Солэ в 2004 г. до 21,4 млрд бутылок в 2006 г., т. е. компания стала продавать дополнительно по 105 млн бутылок газировки в день. К 2007 г. стоимость бренда Соса-Солэ составила 13 млрд долл., что на 30% выше стоимости бренда Pepsi. Из 16 аналитических проверок, проведенных в июле 2007 г., 13 показали, что компания растет опережающими темпами, а три пришли к выводу, что результаты соответствуют ожиданиям.

Такой скачок эффективности и результативности работы сопровождался видимыми изменениями внутри компании. Текучесть кадров в США упала на 25%. Заметно выросли показатели вовлеченности сотрудников, что сторонние наблюдатели назвали беспрецедентным явлением по сравнению с аналогичными показателями в других компаниях. Были и другие признаки повышения жизнеспособности компании: удовлетворенность сотрудников руководством выросла на 10 пунктов и составила 64%, а показатели уровня коммуникации внутри компании и вовлеченности сотрудников в выполнение общих целей выросли с 65 до 76%.

Однако лучше всего изменение ситуации прослеживалось в офисах компании. В своем интервью в 2007 г. Исделл отметил: «Когда я впервые пришел сюда, около 80% опускали глаза и смотрели в пол. Сегодня так делает только каждый десятый. Люди заняты общим делом»³. Когда Исделл покинул свой пост в 2008 г., он передал своему преемнику жизнеспособную и эффективную компанию.

Жизнеспособность организации

Действия Невилла Исделла на посту главы Соса-Солэ стали свидетельством его потрясающего интуитивного понимания одного из самых удивительных парадоксов менеджмента. Когда разговор заходит о достижении и сохранении эффективности компании, что отличает успешных в этом отношении руководителей от их менее удачливых коллег? Парадоксально, но главное отличие — это как раз концентрация на эффективности. Свято служащие идее эффективности менеджеры прикладывают львиную долю усилий к вы-

полнению поставленных целей квартал за кварталом, год за годом. Однако они забывают о необходимости инвестиций в жизнеспособность организации, которые необходимо сделать сегодня, чтобы организация смогла опережать конкурентов и развиваться завтра.

Любопытно, что руководители успешных и надежных компаний вкладывают деньги не только в краткосрочные проекты, нацеленные на повышение эффективности, но не жалеют средств и на вещи, которые не приносят быстрого эффекта — даже если нет никаких гарантий, что инвестиции окупятся в долгосрочной перспективе. Президент компании Infosys Technologies, специализирующейся на ИТ и консалтинговых услугах, Н. Р. Нараяна Мерфи, например, отмечает, что необходимо «взрастить в сотрудниках чувство уверенности в будущем организации» и «создать некое подобие структуры ДНК внутри организации» для обеспечения успеха в долгосрочной перспективе⁴.

Так почему же эффективности недостаточно, и когда такой односторонний подход может быть контрпродуктивным? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте для начала определимся, что мы имеем в виду под понятиями «эффективность» и «жизнеспособность» компании.

Эффективность — это результаты работы организации для заинтересованных сторон, выражающиеся в финансовых и операционных показателях, которые оцениваются с помощью таких критериев, как чистая операционная прибыль, рентабельность используемого капитала, общая акционерная стоимость компании, уровень операционных затрат и оборачиваемость запасов.

Жизнеспособность — это способность организации обновляться, корректировать свои действия и выстраивать стратегию быстрее конкурентов, что позволяет поддерживать выдающуюся эффективность на длительном отрезке времени.

Выдающиеся компании должны сохранять *жизнеспособность* и поддерживать текущую *эффективность* бизнеса. В ходе проведенного нами в 2010 г. исследования компаний, переживших масштабные преобразования, выяснилось, что организации, концентрирующие внимание на эффективности и жизнеспособности бизнеса одновременно, обычно оказывались в два раза более успешными, чем сосредоточенные только на жизнеспособности, и в три раза

более успешными, чем организации, стремившиеся только к эффективности⁵.

Несомненно, высокая эффективность — это неременный залог успеха любого бизнеса. Компания не может существовать без прибыли. Государственные организации не могут существовать, если они не оказывают услуг населению. Однако жизнеспособность компании имеет не меньшее значение. Бизнес, потерявший жизнеспособность, столкнется с серьезными проблемами через 10, 20 или 50 лет.

Таким образом, мы пришли к выводу, что хорошие финансовые результаты могут оказывать негативное воздействие: деньги успокаивают, а спокойствие для бизнеса противоестественно, это плохо для его жизнеспособности. За несколько месяцев до начала финансового кризиса 2008 г. финансовые показатели большинства банков были на отличном уровне. Аналогично цены на нефть, взлетевшие чуть ли не до 200 долл. за баррель, позволили нефтяным компаниям отчитаться о рекордной прибыли. Как оказалось, все это не имело никакого значения, поскольку жизнеспособность нефтяных и финансовых компаний оставляла желать лучшего.

Важность поддержания жизнеспособности организации на высоком уровне легко доказать примерами из жизни. Когда мы занимались поиском связей между эффективностью и жизнеспособностью бизнеса для самых разных параметров, мы легко находили их почти повсюду. Например, компании в верхнем квартиле по уровню жизнеспособности с более чем двукратной вероятностью имели показатели EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации) выше среднего, в два раза чаще имели рост рыночной стоимости компании относительно балансовой стоимости выше среднего, и в 1,5 раза чаще имели выручку от продаж выше среднего (рис. 1.1). За пределами США коэффициенты корреляции показали, что почти в 50% случаев разница в эффективности компании вызвана различной жизнеспособностью бизнеса.

Наши результаты исследований выборки компаний отражают и результаты исследований внутри отдельных компаний. Мы занимались анализом корреляции между эффективностью и жизнеспособностью компании для 16 нефтеперегонных заводов интернациональной нефтяной компании. В результате проделанной работы

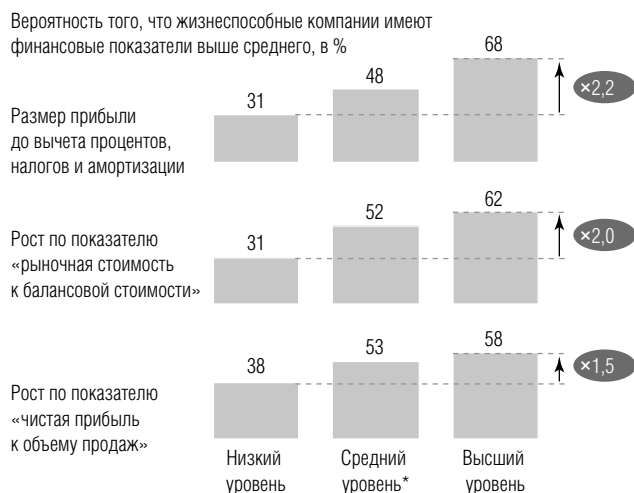


Рисунок 1.1. Жизнеспособный бизнес обладает большей эффективностью

* Вторая и третья четверти выборки.

мы выяснили, что различия в эффективности работы предприятий в 54% случаев связаны с показателями жизнеспособности организации (рис. 1.2).

Такая ясно прослеживаемая зависимость не могла возникнуть случайно или вследствие статистической погрешности. Однако первым делом необходимо подчеркнуть, что к подобной корреляции необходимо относиться осторожно. Приведем пример: уровень образования и дохода имеют четкую связь, но это вовсе не означает, что из одного следует другое. Логично предположить, что человек, располагающий деньгами, сможет получить хорошее образование, а имея хорошее образование, можно получить высокооплачиваемую работу, однако никто не станет утверждать, что хорошее образование само по себе гарантирует высокий доход.

Однако наша аргументация основывается не только на описанной выше корреляции. Согласно полученным нами в ходе сбора и анализа данным, существует не просто корреляция между жизнеспособностью и эффективностью компании, а причинно-следственная связь. Мы с уверенностью утверждаем, что, согласно по-

Пример:

Доход нефтяной компании на единицу продукции (в долл. США)



Рисунок 1.2. Влияние жизнеспособности на эффективность на уровне структурных подразделений

* Относительно среднего показателя по отрасли

** Относительно среднего значения в базе данных индекса жизнеспособности организации

лученным нами цифрам, по крайней мере 50% успеха организации в долгосрочной перспективе обеспечивается жизнеспособностью бизнеса, что будет наглядно показано во второй главе книги. И это хорошие новости. В отличие от многих ключевых факторов, которые оказывают влияние на эффективность (например, изменений в поведении покупателей, действий конкурентов, политики правительства), жизнеспособность организации зависит только от вас как руководителя. Жизнеспособность организации можно в этом смысле сравнить со здоровьем человека. Мы не можем избежать столкновения с несущейся на огромной скорости машиной, но вот с помощью правильного питания и регулярных физических упражнений мы можем поддерживать наше здоровье и продлить срок жизни.

Мы постараемся объяснить, что мы имеем в виду, с помощью одного случая из нашей практики. В компании McKinsey проводится конкурс, который называется «Олимпиада по экспертным навыкам». Он призван помочь сотрудникам получить новые знания. Кон-

курс подразумевает разделение консультантов на группы, которые отвечают за отдельную отрасль (например, финансовые услуги) или функциональное направление (например, разработку стратегии). В ходе «Олимпиады» рабочие группы консультантов генерируют новые идеи и представляют их совету судей на локальных, региональных и финальных этапах конкурса. В 2006 г. команда, разрабатывавшая тему взаимосвязи эффективности и жизнеспособности организации, дошла до финала.

За несколько дней до финальной презентации члены команды решили добавить в свою концепцию дополнительный элемент. Вместо того чтобы очертить ретроспективу влияния эффективности и жизнеспособности организации на ее финансовое благополучие на примере самых выдающихся компаний прошлого, они решили задаться вопросом: «А что если мы посмотрим на жизнеспособность современных лидеров разных отраслей и постараемся спрогнозировать, что ждет их в будущем?» После анализа доступных источников о компании Toyota команда пришла к выводу, что в течение ближайших пяти лет компания столкнется с трудностями. Что стало причиной такого решения? По мнению членов команды, неуклонное стремление Toyota к достижению эффективности в краткосрочной перспективе означает, что жизнеспособность компании отодвинута на задний план, способные и активные сотрудники на ключевых постах не получают должного внимания, а это не может не сказаться на финансовом благополучии компании уже в ближайшем будущем.

В 2005 г. Toyota поставила перед собой задачу обойти General Motors и стать крупнейшим производителем автомобилей в мире. Компании, известной качеством своей продукции, удалось, кроме того, за несколько десятков лет совместной работы наладить необычайно тесное сотрудничество с поставщиками. Однако поставленная смелая задача заставила Toyota значительно нарастить объемы производства, что накладывало определенные обязательства на поставщиков компании. Компании пришлось опереться на новых партнеров за пределами Японии, однако она не имела достаточного количества квалифицированных инженеров, которые могли бы контролировать поставщиков и безболезненно интегрировать их в состав компании. И именно дефицит инженеров не по-

зволил компании наладить эффективные отношения с поставщиками комплектующих в необходимые сроки.

Именно такие доводы изложили члены команды перед судьями в финале «Олимпиады» 2006 г. Toyota, успешная компания, чьи продукты стали синонимом высочайшего качества, по их мнению, имела проблемы с жизнеспособностью бизнеса, что неминуемо должно было сказаться на эффективности компании в среднесрочной перспективе. Однако судьи, в тот день благосклонно отнесшиеся к множеству необычных идей, не поверили команде консультантов. Позиции компании Toyota, незадолго до этого отчитавшейся о росте чистой прибыли на 39%, достигнутом в основном за счет продаж в США, казались непоколебимыми. Один из судей заметил, что прогнозы команды «можно было бы назвать дерзкими, если бы они не были так смешны».

Однако уже в 2010 г. Toyota столкнулась с необходимостью отзыва моделей из-за проблем с безопасностью. Ситуация была настолько серьезной, что Акио Тоёду, президента Toyota, вызвали в Конгресс США и потребовали объяснения и публичных извинений. В результате общественность признала, что причины неудач компании вызваны факторами, о которых члены команды консультантов говорили еще в 2006 г.

Исключительную важность организационной жизнеспособности подтверждают своими заявлениями многие руководители. Ларри Боссиди, бывший председатель правления и генеральный директор Honeywell и Allied Signal, выразил свое мнение так: «Невидимые с первого взгляда вещи, такие как поведение и мысли сотрудников, так же важны, как и физические активы. Изменение стратегии или структуры само по себе может лишь незначительно улучшить ситуацию»⁶. Дон Аргус, бывший президент BHP Billiton, полагает, что ключ к успеху в долгосрочной перспективе кроется в «мобилизации и развитии сотрудников, чтобы они могли проявить все свои способности, креативность и заинтересованность в развитии компании»⁷. Подобных высказываний, услышанных от каждого уважаемого руководителя, с которым нам удалось пообщаться, хватило бы на целую главу.

Понимание того, что жизнеспособность организации значит не меньше эффективности, приходит само собой, если мы поду-

маем и поймем, что организации состоят из людей, и меняться могут только они. Сотрудники — это кровеносная система компании; уберите их — и компания умрет, от нее останется только скелет, состоящий из помещений и офисов, зданий и товарно-материальных запасов.

Так как жизнеспособность организации подразумевает внимание именно к кадровым ресурсам, эта концепция может показаться странной и глупой тем руководителям, которые привыкли обращать внимание только на цифры в финансовых отчетах. Однако не стоит впадать в заблуждение: это далеко не простая задача. Как отмечает один из основателей журнала *Fast Company* Уильям Тэйлор в своей книге «Радикально лучше» (Practically Radical)*, «правда состоит в том, что задача по реализации глубоких изменений в устоявшейся компании — одна из самых трудновыполнимых»⁸. Не стоит путать жизнеспособность компании с другими ориентированными на сотрудников концепциями менеджмента, такими как повышение уровня вовлеченности сотрудников или уровня удовлетворенности работой. Повышение жизнеспособности организации — это более масштабный и трудоемкий процесс. По большей части жизнеспособность организации выражается в умении адаптироваться к текущей ситуации и предугадывать вызовы будущего быстрее конкурентов. Следовательно, жизнеспособность компании требует использования всех позитивных качеств сотрудников компании для достижения успеха в долгосрочной перспективе на надежной основе.

Скрытые опасности эффективности

Спросите у любого руководителя о целях компании, и вы с большой вероятностью услышите одну и ту же фразу в разных вариациях: «Наша цель — быть впереди конкурентов». Или: «Мы хотим быть самой эффективной компанией». Столь сильное внимание к эффективности — постоянному улучшению финансовых показателей, повышению прибыли и стоимости акций — превалирует в современной деловой среде. Конечно, в этом нет ничего странного, акции,

* Тэйлор У. Радикально лучше: Как преобразовать компанию, совершить переворот в отрасли и изменить себя. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

прибыль и выручка должны расти, однако чрезмерное внимание к краткосрочным целям делает организацию близорукой и не позволяет думать о будущем, что может стать причиной как резкого взлета, так и столь же стремительного падения.

Ниже мы хотим привести показательную, на наш взгляд, историю компании Atari. Компания была основана в 1972 г. с целью заработать на том, что тогда в глазах большинства было лишь глупой безделушкой — электронной игре. В 1973 г. компания выручила 40 млн долл. на продаже электронных игр (помните игру Pong*) и получила прибыль в размере 3 млн долл. Через какое-то время компанию приобрели богатые инвесторы, которые стали активно вкладывать средства в НИОКР. В 1980 г. Atari была самой успешной компанией в своей нише с рекордной выручкой в 415 млн долл. и стала одной из самых быстрорастущих компаний в США. Два года спустя авторы книги «В поисках совершенства» Томас Питерс и Роберт Уотерман привели ее в качестве примера успешной компании.

Однако сразу после выхода книги у компании начались проблемы. Повсеместно возникали трудности с командной работой, коммуникации между сотрудниками стали сходить на нет, руководство начало проявлять чрезмерную осторожность, инвестиции в НИОКР были урезаны, а качество было принесено в жертву скорости вывода новых продуктов на рынок.

Результатом всех этих процессов стало самое громкое падение в индустрии видеоигр. Плохое качество графики и неудачные решения в консольных версиях игр Рас-Мап и ET оттолкнули покупателей. Хорошие инженеры спешно бежали из компании, многие из них стали работать на конкурентов или основали собственный бизнес, выпустили новые продукты и переманили у Atari заметную часть аудитории. К 1983 г. ситуация в компании выглядела плачевно, Atari понесла убытки в размере 536 млн долл. и вынуждена была пойти на массовые сокращения.

Atari так и не удалось вернуть себе былую славу. Остатки компании (на тот момент от нее осталось только громкое название) были проданы в 1998 г. за жалкие 5 млн долл. Несмотря на столь разочаровывающее падение вчерашнего лидера, рынок видеоигр

* Симулятор пинг-понга, изначально выпускался для игровых автоматов.

продолжал развиваться. Сегодня объем данного рынка во всем мире составляет 25 млрд долл. и продолжает расти очень быстрыми темпами.

Эта печальная история ставит перед нами два вопроса. Что ребята из Atari сделали не так? Почему Питерс и Уотерман не заметили надвигающихся проблем?

Ответы на оба вопроса очень просты. Компания и авторы книги были слишком сконцентрированы на эффективности и финансовых результатах и потому не заметили признаки надвигающихся невзгод: проблемы с командной работой сотрудников, снижение инвестиций в НИОКР и прочие упомянутые выше факторы.

А теперь рассмотрим историю компании Pixar. Студия компьютерной анимации заработала 24 премии «Оскар», шесть «Золотых глобусов» и три «Грэмми», и это притом что президент студии Эд Катмул не имел никакого опыта в бизнесе, прежде чем основать Pixar. В разговоре о рабочем процессе студии Pixar он заметил, что рабочий процесс в его компании отличается от практики, принятой в других голливудских студиях: «Наша команда менеджеров не охотится за историями. Их задача — создать условия, в которых сотрудникам будет комфортно работать»⁹.

В то время как средняя голливудская студия выпускает от шести до 12 фильмов в год, Pixar делает всего один фильм за сезон, и в среднем на создание одного анимационного фильма у нее уходит 180 млн долл. «Мы поняли, что снижение стандартов качества работы не идет на пользу нашей карме», — объясняет Катмул. Корпоративная культура Pixar известна своим свободным духом, люди в Pixar избегают огульного отрицания чужих идей и предложений. «Нам требуется создать, — замечает Эндрю Стэнтон, сценарист и режиссер мультфильма «В поисках Немо», — максимально доверительную обстановку, в которой сотрудники могут чувствовать себя свободно»¹⁰. Умение брать на себя риск и принимать непроверенные смелые идеи — это то, что лежит в основе корпоративной культуры студии. Как отмечает Катмул, «люди с выдающимися способностями встречаются нечасто. Работа менеджера заключается не в том, чтобы избежать рисков, а в том, чтобы создать возможности выхода из затруднительной ситуации, когда начинаются проблемы»¹¹.

Еще одна компания, которую в своей книге затронули Питерс и Уотерман, General Motors, представляет собой не менее яркий пример печальных последствий, которые влечет за собой невнимательность к жизнеспособности организации. В 2009 г. компания, которая когда-то возглавляла большую тройку автопроизводителей США и доминировала на мировом рынке, обанкротилась и запросила государственную поддержку в размере 50 млрд долл. для проведения процесса реструктурирования. Банкротство GM не стало ни для кого неожиданностью. В 2005 г. GM отчиталась об убытках в размере 10,6 млрд долл. В 2007 г. компания за год потеряла 38,7 млрд долл. В следующем году продажи упали на 45%. В четвертом квартале 2008 г. General Motors объявила, что у нее кончатся денежные средства к середине следующего года, если ей не удастся договориться о надежной государственной поддержке, слиянии или продаже части активов.

Через 18 месяцев после банкротства акции General Motors вернулись на биржу. Хотя размещение акций позволило GM привлечь около 20 млрд долл. и уменьшить государственную долю в капитале компании с 61 до 3%, многие на тот момент подписались бы под статьей, автор которой отзывался о GM как о «тени компании, некогда символизировавшей мощь американской промышленности»¹². По его мнению, причиной череды неудач автоконцерна стало чрезмерное заострение внимания на краткосрочных целях и показателях прибыли. Марк Ройс, глава Североамериканского подразделения компании, отмечал: «Нам предстоит сделать очень много. Многие сотрудники компании не имеют ни малейшего представления о том, где они работают. Необходимо заново создать дух компании»¹³.

Что пошло не так? На первый взгляд, GM стала жертвой выбранной стратегии. В частности, под крылом одной компании было собрано восемь разных брендов, в то время как конкуренты, например Honda, продвигали максимум два бренда. Такое разнообразие заметно увеличивало издержки на маркетинг, которых все равно не хватало для привлечения внимания целевой аудитории, в результате чего средства часто расходовались впустую. Инновации, вернее их отсутствие, — еще одно слабое место компании. На волне роста цен на топливо и популярности зеленого движе-

ния конкуренты предложили потребителям гибридные технологии, в то время как ребята из General Motors продолжали ставить на огромные автомобили с большим расходом топлива. Качество продукции GM также оставляло желать лучшего: например, все модели Chrysler неизменно оказывались в нижнем квартиле по результатам сравнительной оценки качества¹⁴. Одновременно компании под давлением профсоюзов пришлось запустить масштабную программу пенсионного обеспечения, что поставило ее в незавидное положение относительно стоимости рабочей силы.

Однако если взглянуть чуть глубже, то можно увидеть, что все эти тактические и стратегические просчеты вызваны низким уровнем жизнеспособности бизнеса в целом. Причем проблемы в компании не решались в течение 20 лет. 1990 г. и начало 2000 г. были прибыльными годами, однако компании не удалось с пользой потратить полученные денежные средства. Во время обсуждения проблем GM газета *New York Times* выступила со следующей позицией: «Главная проблема GM — это корпоративная культура и культура труда внутри компании: неизменные установки, ход мыслей, отношение к работе и коллегам, передаваемые преемникам год за годом»¹⁵. В своей статье журналисты газеты привели смелое и пророческое высказывание бывшего руководителя GM Элмера Джонсона от 1988 г.: «Мы очень слабо понимаем, насколько глубоко влияние проблем в организации и корпоративной культуре компании, которые мешают нам развиваться должным образом». И действительно, в основе распада компании лежали решения руководителей, которые преследовали краткосрочные цели, забывая о факторах, определяющих успех в долгосрочной перспективе.

Пожалуй, самым ярким примером опасности игнорирования жизнеспособности бизнеса и ставки на текущие финансовые результаты служит история Альберта Данлэпа, который покупал испытывающие трудности компании, выжимал из них все соки и впоследствии продавал, оставаясь в плюсе. Данлэп известен своим высказыванием: «Если вы занимаетесь бизнесом, то у вас может быть только одна цель — делать деньги». В 1996 г. он приобрел Sunbeam Products, американскую компанию по производству электроприборов, и, оправдывая свое прозвище «Эл-бензопила», продал две трети заводов компании и уволил половину сотрудников — 6000 человек.

Несмотря на такую шоковую терапию, акции Sunbeam Products на бирже продолжали расти так быстро, что Эл изменил свои планы и не продал компанию. Данлэп, уже успевший подорвать жизнеспособность Sunbeam Products, с удивлением для себя обнаружил, что ему придется несколько лет поддерживать эффективность компании на высоком уровне. Однако нанесенный им ущерб был слишком велик. К 1998 г. Sunbeam каждый квартал терпела убытки в размере 60 млн долл., и Данлэпу пришлось уйти.

А теперь давайте сравним тактику Данлэпа с тактикой Лу Герстнера, возглавившего IBM в 1993 г. Несмотря на давление со стороны Уолл-стрит и рекомендации провести быструю реорганизацию захворавшего технологического гиганта, Герстнер решил не концентрировать внимание исключительно на эффективности компании, а направить значительные ресурсы и силы на повышение ее жизнеспособности. Под руководством Герстнера компания выработала стратегию тесного сплочения всех подразделений. Компания стала более быстрой, решительно нацеленной на достижение результата, было покончено с бюрократией, сотрудники отказались от завышенной самооценки и активно начали усваивать новые знания. Когда через девять лет Герстнер ушел на пенсию, стоимость акций компании выросла на 800%, а IBM вновь стала лидером в самых разных областях компьютерной техники, высоких технологий и ИТ.

Если обернуться назад и вспомнить историю экономики в период с банкротства Enron в 2001 г. до банкротства Lehman Brothers в 2008 г., можно с уверенностью сказать, что этот этап экономического развития характеризуется чрезмерным вниманием к краткосрочным целям. В этот период наблюдался интенсивный рост акционерной стоимости и выручки компаний, однако все закончилось резким падением и серией банкротств. Хотя кризис был вызван множеством факторов, включая стратегические просчеты и неэффективность нормативной системы, неспособность крупных компаний следить за жизнеспособностью бизнеса также сыграла свою роль.

Возьмем в качестве примера Enron. Одной из причин краха компании стали сомнительные методы бухгалтерского учета, которые позволили энергетическому гиганту скрыть разрастающийся долг.

Встает вопрос: почему Enron вообще влезла в такие долги? Причина достаточно банальна: руководство компании приняло ряд поспешных решений об инвестициях, чтобы продолжать показывать потрясающие финансовые результаты, стараясь не видеть грядущей катастрофы. Близкий к руководству компании источник сформулировал ситуацию в Enron так: «Когда делаешь слишком много ошибок ценою в миллиарды долларов, придется платить за все сразу»¹⁶.

Чтобы не тревожить владельцев акций компании, топ-менеджмент Enron разработал сложнейшую систему двойной бухгалтерии, о которой не подозревало большинство сотрудников Enron, сторонние наблюдатели и даже некоторые члены совета директоров компании. Постоянный рост стоимости акций и высокая инвестиционная привлекательность оберегали компанию от подозрений до самого конца, пока опасения по поводу ее методов бухгалтерского учета и использования сложных финансовых механизмов не подтвердились. Последовавшее в 2001 г. раскрытие информации о задолженности Enron привело к резкому падению стоимости ее акций, а также валу заявлений инвесторов, которые хотели немедленно вернуть свои деньги. Не сумев сгенерировать дополнительные финансовые рычаги из-за резкого падения курса акций, Enron закончила банкротством и стала еще одним ярким примером опасных последствий гонки за выдающимися финансовыми показателями.

Крах Enron послужил катализатором для целого ряда реформ в сфере финансовой и бухгалтерской отчетности, которые должны были предотвратить возможность повторения ситуации в будущем. Однако эти реформы не могли усмирить жажду быстрого обогащения и следующего за ним внимания к краткосрочным финансовым показателям, и в 2008 г. в разгар кризиса мы наблюдали похожую ситуацию. Крах Lehman Brothers, банка со 158-летней историей, финансирующего такие компании, как Macy's и 20th Century Fox, стал одним из самых печальных примеров.

В начале финансового кризиса в 2006 г. Lehman увяз в рынке недвижимости не сильнее других банков. Однако он был одним из многих банков, которые напрямую инвестировали в коммерческие сделки с недвижимостью. В 2007 г., когда даже секретарь федерального казначейства США Генри Полсон рекомендовал организациям,

торгующим ценными бумагами, умерить свои аппетиты, Lehman продолжал инвестировать, увеличив пакет инвестиций в недвижимость за один месяц в два раза с 20 до 40 млрд долл.¹⁷ Игра против рынка должна была принести банку неплохие дивиденды, как во время прошлых кризисов, например девальвации рубля в 1998 г.

Игнорируя предупреждения о грядущем обвале цен, Lehman еще больше завяз в рынке недвижимости, подкрепляя свои позиции с помощью ипотечных кредитов, стоимость которых им явно завышалась, и заявлений о рекордной прибыли в 2007 г. И в этом случае мы снова видим четкое желание продемонстрировать высокие показатели финансовой эффективности здесь и сейчас и нежелание взглянуть на ситуацию беспристрастно и принять соответствующие меры. В результате банку все-таки пришлось пойти на честную переоценку стоимости ипотечных кредитов, что привело к негативным финансовым показателям в 2008 г. Рынок отреагировал практически мгновенно, и акции Lehman Brothers ушли в резкое пике. Банк пошел на серьезную реорганизацию в надежде переломить ситуацию, однако было уже слишком поздно. Банкротство Lehman Brothers стало самым масштабным за всю историю США.

Среди совсем недавних примеров заслуживает упоминания ситуация вокруг энергетического гиганта BP и крупнейшего разлива нефти за всю историю нефтяной отрасли, произошедшего в результате взрыва платформы Deepwater Horizon в 2010 г. Взрыв, который унес жизни 11 рабочих (еще 17 рабочих получили серьезные травмы), привел к попаданию в Мексиканский залив более 750 млн л нефти. По данным советника Белого дома по вопросам энергетики Кэрл Браунер, эта экологическая катастрофа стала самой масштабной за всю историю Соединенных Штатов¹⁸.

Как такое ужасное бедствие могло произойти с BP, которая обладает огромнейшим опытом и компетенциями в области нефтедобычи и была признана одной из самых эффективных компаний Европы? Мировая пресса указывает на экономию и жесткие сроки запуска проекта как на возможные причины катастрофы. Подобные объяснения приводились после менее масштабных аварий на предприятиях BP и раньше. Например, в ходе расследования инцидента на нефтеперерабатывающем заводе BP в Техасе в 2005 г. выяснилось, что главным причиной аварии стало чрезмерное внимание

к краткосрочным целям со стороны компании. Боб Дадли, недавно назначенный генеральным директором компании, пришел к выводу, что ВР необходимо «больше внимания уделять оценке рисков безопасности»¹⁹.

Склонность отодвигать жизнеспособность бизнеса на второй план в угоду эффективности характерна не только для частного сектора. В Государственной службе здравоохранения в Англии трудятся 1,4 млн человек, которые оказывают бесплатную медицинскую помощь любому гражданину страны. Однако даже организация с такими благими целями не защищена от проблем с собственной жизнеспособностью. Недавнее расследование шокирующих случаев систематического неоказания помощи населению в больнице, действующей под патронажем Мид-Стаффордширского отделения общественного фонда службы здравоохранения, показало, что за пациентами, по словам одного из репортеров, «плохо ухаживали, над ними издевались, а их просьбы о помощи игнорировали, так как организация, заведующая больницей, взяла курс на снижение издержек согласно поставленной правительством цели»²⁰.

В период между 2005 и 2008 гг. в больнице под руководством Мид-Стаффордширского отделения фонда попечителей по причине отказа в предоставлении медицинской помощи или некачественного ее предоставления погибли на 400–1200 человек больше, чем в аналогичных медицинских учреждениях (с поправкой на общее количество пациентов и наличие разных патологий). В результате расследования стало ясно, что такие удручающие последствия были вызваны чрезмерным вниманием к краткосрочным целям повышения эффективности больницы, отстранением врачей от управления, незаинтересованностью сотрудников в работе, закрытостью организации, низкими стандартами качества медицинских услуг и невосприимчивостью к критике. Другими словами, Мид-Стаффордширское отделение общественного фонда службы здравоохранения отличалось очень низким уровнем жизнеспособности внутри организации.

Чтобы Общественный фонд смог сохранить свой статус²¹, он должен был урезать расходы. Больнице пришлось пойти на масштабные сокращения, что привело к чрезмерной нагрузке на оставшийся персонал и, как следствие, ухудшению качества предоставле-

ния медицинских услуг. Начались и проблемы с наличием и функционированием жизненно важного оборудования. Но наиболее вопиющим случаем стала работа отделения экстренной медицинской помощи. Оно превратилось в одно из худших отделений больницы: здесь работали неквалифицированные администраторы, которые просто оставляли пациентов в ближайшей палате, не оказывая помощи в течение положенных четырех часов. Сотрудники, вынужденные выполнять непомерное количество работы, взывали о помощи, однако их просьбы игнорировались. Большинство сотрудников больницы заявляли, что не хотели бы становиться ее пациентами, если бы вдруг заболели²².

Председатель независимой комиссии, которая занималась расследованием данных нарушений, королевский адвокат Роберт Френсис отметил, что «такая ситуация не возникает внезапно, обычно это результат долговременного отсутствия позитивного и эффективного управления на всех уровнях. Подобную ситуацию исправить быстро невозможно, для этого требуется наличие в Общественном фонде заинтересованного лидера, который сможет за определенное время переломить ситуацию»²³.

Секрет — в наличии обоих компонентов

Случай с больницей в Англии отлично демонстрирует, что низкий уровень жизнеспособности организации бьет не только по держателям акций и владельцам бизнеса, но и по сотрудникам, потребителям и обществу в целом. В исследовании на эту тему, проведенном McKinsey в 2010 г., участвовали более 2000 топ-менеджеров. Согласно результатам данного исследования компании, которые не обращают внимания на жизнеспособность бизнеса, в полтора раза чаще сталкиваются с серьезными проблемами в долгосрочной перспективе²⁴. Это ли не веская причина для руководителей начать уделять внимание в равной степени эффективности и жизнеспособности своих организаций? Такой союз возможен: наши исследования и собственный опыт говорят о том, что эффективность и жизнеспособность бизнеса не противоречат друг другу и вполне могут уживаться в одной компании. На деле же самое важное — это грамотное сочетание двух параметров.

Чтобы показать, почему это важно, рассмотрим спортивную команду, каждый член которой концентрируется только на собственных результатах. Если все члены команды будут думать только о том, как выиграть в текущем сезоне, в будущем команда столкнется с серьезными проблемами. Она не сможет заинтересовать новых игроков, набрать серьезную скамейку запасных, получить надежную поддержку заинтересованных лиц, собрать вокруг себя группу единомышленников и т.д.

С другой стороны, если команда задумается о будущем, она сможет улучшить и текущие результаты. Набор способных и перспективных новичков поможет ей уже через некоторое время добиться уверенных побед. А победы, в свою очередь, помогут привлечь больше игроков, а также получить надежную финансовую поддержку. За командой, хорошо выступающей в текущем сезоне, стоят значительные финансовые ресурсы и серьезные усилия по поиску и тренировке спортсменов в предыдущие годы. Так что внимание к результатам и долгосрочным перспективам команды позволит создать надежную основу для успехов в будущем. Самое важное в этом отношении — понимание того, что эффективность и жизнеспособность компании требуют действий уже *сегодня*, хотя инвестиции в жизнеспособность компании смогут дать результат только в будущем.

Давайте проведем еще одну аналогию с миром спорта. Для спортсменов обязательным условием успехов в будущем является внимание к своему здоровью в данный момент, несмотря на полное отсутствие признаков болезни или утомления. Атлеты мирового уровня не только тренируются, они постоянно следят за состоянием своего организма, своей диетой, формой и образом жизни, избегают вредных привычек, таких как курение, алкоголь и нарушение режима. Они контролируют важнейшие физиологические показатели: уровень давления, уровень холестерина в крови и частоту пульса. Если бы их волновали только текущие результаты, они вряд ли бы стали задумываться обо всем этом. Если спортсмен ничего не предпримет, пока не станет заметным снижение показателей эффективности, ему будет очень сложно быстро прийти в форму. Более того, если запустить ситуацию и дожидаться появления опасных симптомов, например

более в груди, лечение может начаться слишком поздно, и тогда карьера атлета будет разрушена.

То же самое можно сказать и про компанию. Как мы покажем во второй главе книги, существуют доказательства, согласно которым, для того чтобы поддерживать финансовые результаты компании на хорошем уровне в долгосрочной перспективе, необходимо следить за эффективностью и жизнеспособностью компании. Однако об уровне жизнеспособности компании сложно судить, рассматривая лишь ее ежегодную финансовую отчетность. Обращает ли внимание финансовый рынок на жизнеспособность компании? Или компания, которая решит инвестировать в свою жизнеспособность, будет вытеснена с рынка до того, как инвестиции начнут давать результат? Неужели рынок ценит только текущие финансовые успехи?

Это очень сложный вопрос, особенно для тех, чей заработок напрямую зависит от цифр квартальной отчетности. Однако мы можем с уверенностью утверждать, что, вопреки общепринятому убеждению, рынок в состоянии понять, что жизнеспособность бизнеса является важным условием превращения перспектив роста компании, возможностей, связей на рынках и активов в потоки денежных средств (а именно это интересует инвесторов в первую очередь). Бывший управляющий директор McKinsey Ян Дэвис отмечает: «Анализ стоимости акций демонстрирует, что ожидания будущего финансового благополучия компании служат очень мощным стимулятором роста стоимости акций. Практически во всех отраслях до 80% рыночной стоимости акций основаны на ожиданиях увеличения потоков денежных средств компании в течение следующих трех и более лет. Эти ожидания роста в будущем базируются на оценке потенциалов роста и — после уроков, которые нам преподал крах доткомов, — долгосрочной прибыльности компании»²⁵.

Пять ступеней роста эффективности и жизнеспособности компании

Если для создания надежной опоры для долгосрочного благополучия компании важно обращать внимание и на ее эффективность, и на жизнеспособность, как руководители могут добиться успехов

в обоих направлениях одновременно? Ответ прост: необходимо следовать строго структурированному интегрированному плану преобразований, направленному на повышение уровня эффективности и жизнеспособности.

Математик и философ Рене Декарт советовал «разбивать сложную задачу на максимальное число простых и решать их постепенно». Для больших корпораций достижение совершенства организации — очень сложная задача, в решении которой задействованы десятки, если не сотни тысяч человек.

Многие ученые, комментаторы и практики советуют разбивать процесс преобразования на этапы самыми различными способами: описание, планирование, адаптация, контроль, оценка; мнение, решение, действие, достижение, контроль; оценка, общая концепция, организация, связь, делегирование полномочий, внедрение; подготовка, связь, открытие, активизация, интеграция или определение, открытие, образ, проект, назначение. Однако спешим вас обрадовать: все они говорят одно и то же разными словами.

Мы решили использовать в этих целях пять базовых вопросов, на которые нужно дать ответ для реализации изменений. Каждый вопрос подразумевает отдельный этап плана преобразований. Ниже вы можете видеть эти пять вопросов-ступеней*:

- *Цели:* К чему мы стремимся?
- *Оценка:* Готовы ли мы к успеху?
- *План действий:* Что нам потребуется сделать, чтобы добиться результата?
- *Действия:* Как мы пройдем трудный путь?
- *Движение вперед:* Как идти вперед, а не стоять на месте?

Каждый из этих пяти вопросов ставит перед организацией определенные задачи и дает ключ к пониманию методов для достижения результатов.

* Авторы называют эти пять ступеней «5As», так как каждая из них определяется английским словом, начинающимся на букву «а»: *aspire, assess, architect, act, advance*.

Если мы говорим о повышении эффективности предприятия, то вопросы будут выглядеть следующим образом:

- *Цели*: Как выработать общую концепцию и цели (стратегические задачи)?
- *Оценка*: Как можно определить и оценить способность организации к достижению поставленных стратегических целей и задач (основа для преобразований)?
- *План действий*: Как разработать детальный сбалансированный план по повышению эффективности компании (портфель инициатив)?
- *Действия*: Как определить и реализовать подходящий набор мер для каждой инициативы в портфеле (модель действий)?
- *Движение вперед*: Как выполнить переход от процесса преобразования, сосредоточенного на выполнении определенного порядка действий, к дальнейшему динамичному развитию структуры компании (непрерывное совершенствование)?

Если говорить о повышении жизнеспособности предприятия, то вопросы будут выглядеть так:

- *Цели*: Как определить, что именно сделает организацию жизнеспособной (ключевые составляющие жизнеспособности организации)?
- *Оценка*: Как выработать мышление, которое сделает климат в компании более здоровым (процесс поиска возможностей)?
- *План действий*: Как изменить порядок работы таким образом, чтобы он помогал привить сотрудникам новое отношение к своей деятельности (модель влияния)?
- *Действия*: Как гарантировать, что энергия, направленная на изменения, не будет потрачена впустую (двигатель перемен)?
- *Движение вперед*: Как руководителю следует осуществлять дальнейшее преобразование компании и какие решения позволяют сохранить ключевые составляющие успеха (центрированное лидерство)?

Во второй части книги мы продемонстрируем вам, как можно успешно справиться с выполнением всех пяти этапов процесса реорганизации компании, используя предлагаемые нами методы (рис. 1.3). Совокупность этих методов мы и называем пятью ступенями увеличения эффективности и жизнеспособности бизнеса. Мы используем термин ступени, чтобы дать вам понять, что процесс преобразования имеет нелинейный характер, хотя в литературе он иногда изображается именно таким образом. Когда в организации проходит процесс преобразования, участникам процесса движение кажется динамичным и многократно повторяющимся, а не предстает в виде последовательности отдельных шагов.

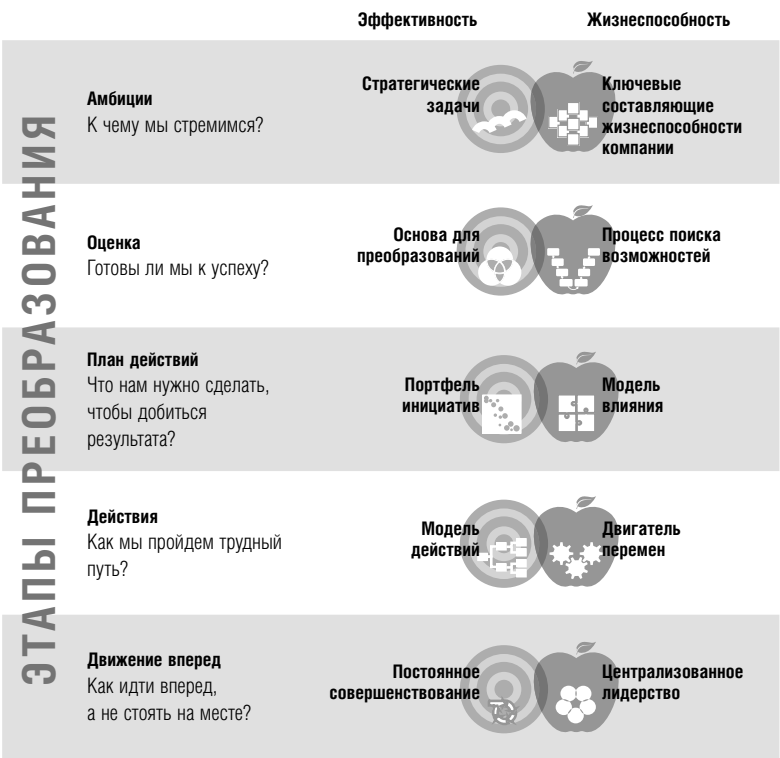


Рисунок 1.3. Пять ступеней роста эффективности и жизнеспособности компании

Например, когда руководство компании старается понять реальное положение дел (степень оценки готовности к изменениям), часто перед ним открываются новые знания и возможности, которые в корне меняют дело, что заставляет отказаться от выбранной стратегии и вернуться к предыдущей ступени. Подобным образом компании иногда приходится лавировать между вопросами эффективности и жизнеспособности бизнеса в рамках одной ступени. Так, в ходе работы над ключевыми аспектами жизнеспособности компании на ступени оценки могут быть обнаружены препятствия, которые не позволят добиться изначальных целей повышения эффективности и заставят возвращаться назад и менять стратегию.

Мы также считаем необходимым отметить, что предлагаемый нами метод предназначен не только для использования в ходе однократного цикла комплексного преобразования организации, но и помогает повысить общую готовность предприятия к изменениям в любой момент времени. Наша цель состоит не в том, чтобы помочь организациям научиться подстраиваться к текущей ситуации или будущим трудностям, а в том, чтобы помочь им научиться учиться самостоятельно, что позволит проявлять необходимую гибкость в любых условиях и даже подстраивать ситуацию под себя. Есть одна старая поговорка: «Дай человеку рыбу — он будет сыт один день, научи человека ловить рыбу — и он будет сыт всю жизнь». Продолжая эту метафору, можно сказать: «Научи человека учиться — и он сможет не только ловить рыбу, но и охотиться, собирать ягоды или возделывать землю». Компании, которые в состоянии освоить новые способы получения дохода быстрее конкурентов, получают уникальное конкурентное преимущество, о котором мы говорили во введении к этой книге.

Чтобы понять, как работают ступени повышения жизнеспособности и эффективности компании, представьте, что вы решили стать марафонцем (таковы ваши *цели*). Вы определяетесь с дистанцией, которую готовы пробежать, узнаете, когда проходят подобные соревнования, понимаете, как долго вам придется готовиться, и ставите перед собой конкретную цель. Возможно, вы даже представляете себе, за какое время нужно пробежать дистанцию, чтобы занять первое место. Решив таким образом, какой эффективности необходимо достичь, вы можете приступить к вопросам жизне-

способности: в какой форме нужно поддерживать свои тело и дух, чтобы добиться успеха?

Затем вам потребуется *оценить* ваши текущие возможности как бегуна на марафонские дистанции. С точки зрения эффективности, как быстро вы можете бежать? Хороша ли ваша техника? Есть ли у вас нужное снаряжение? Есть ли у вас доступ к нужным тренажерам? С точки зрения здоровья, чувствуете ли вы в себе готовность достичь поставленных целей? Насколько вы готовы изменить привычки питания ради достижения лучшей формы? Как много времени вы готовы посвятить тренировкам? Если у вас есть вредные привычки, например курение или нарушение режима, готовы ли вы отказаться от них?

Ответив на все вопросы, вы сможете *составить план* тренировок для повышения вашей эффективности как бегуна, умело чередуя интенсивность подготовки и постепенно набирая форму в течение нескольких месяцев. Также вам нужно составить план питания, который обеспечит вас нужной для тренировок энергией. Кроме того, придется изменить некоторые другие свои привычки: отложите все свои дела и выделите нужное для тренировок время, предупредите друзей о том, что в этот период вы будете видеться реже, чем обычно, найдите деньги для оплаты услуг тренера и т. д.

Итак, вся подготовительная работа выполнена, пришло время *действовать*. Чтобы достичь высокой эффективности, вам нужно начинать тренироваться, постепенно повышая нагрузку. В целях поддержания здоровья поменяйте питание и образ жизни, согласно вашему плану, постоянно контролируйте свои результаты, корректируйте ваши занятия при необходимости, поддерживайте свою мотивацию для достижения результата.

По мере приближения даты соревнований вам в голову может прийти мысль о том, что не нужно бросать занятия после выступления. Вы можете *двигаться вперед*: продолжить свои занятия в будущем и развиваться в этом направлении. С точки зрения эффективности необходимо решить, когда вы будете тренироваться в обычном режиме, а когда удвоите усилия в преддверии новых соревнований. Если говорить о здоровье, то вы можете начать готовить себя морально к тому, что бег на марафонские дистанции станет частью вашей жизни. Подумайте, что вы будете делать, если

получите травму. Решите, как вы сможете сбалансировать тренировки, работу и личную жизнь?

Перенести подобный способ мышления на менеджмент очень легко. В ходе работы над книгой мы убедились, что идея объединения эффективности и жизнеспособности организации легко принимается большинством опытных менеджеров. Более того, она встречает всеобщее одобрение. Однако самое трудное — принять подобный образ мысли как постоянный, а не прибегать к нему время от времени при удобном случае. Как сказал бы Крис Аргрис, бизнес-теоретик и эксперт в области самообучающихся организаций, данная концепция должна стать теорией, подтверждаемой практикой.

Помимо второй главы, которая содержит доказательную базу, сведения о ходе исследований и применявшихся аналитических методах, остальная часть книги посвящена способам, которыми руководители самых разных организаций могут использовать метод пяти ступеней на практике. Несмотря на то что оба элемента — эффективность и жизнеспособность — имеют равное значение, больший упор мы будем делать на второй из них. Почему? Дело в том, что, по нашему мнению, именно жизнеспособности не хватает современному бизнесу. Большинство компаний отлично знают, как повысить эффективность и производительность, а вот жизнеспособностью бизнеса часто пренебрегают. Приведем простой пример: мы попросили более 2000 топ-менеджеров очертить сферы, в которых они испытывают недостаток информации, необходимой для подготовки и реализации комплексных программ преобразования. Только 16% руководителей отметили вариант «понимание того, что требуется для повышения краткосрочной эффективности компании», тогда как более 65% топ-менеджеров указали, что им не хватает знаний в области «повышения жизнеспособности компании в долгосрочной перспективе»²⁶.

Повышенный интерес к вопросам жизнеспособности компании легко объяснить, взглянув на основные причины неудач при реализации комплексных программ преобразований. Все те препятствия, которые мы привыкли считать основными, — недостаток ресурсов, ошибки в планировании, неверные исходные посылы и влияние внешних факторов — на самом деле оказываются непреодолимыми

лишь для трети программ. Более 70% неудач при проведении преобразований обусловлены как раз слабой жизнеспособностью организации, что проявляется в отсутствии заинтересованности у сотрудников и непродуктивных действиях менеджмента (рис. 1.4)²⁷.

В следующих частях книги мы рассмотрим многочисленные примеры организаций, которые сталкивались с подобными симптомами, но сумели определить причины проблем и перебороть ситуацию, повысили уровень жизнеспособности и остаются успешными по сей день. Эти примеры показывают, что справиться с непростой задачей реализации изменений вполне возможно. Как утверждает Роджер Энрико, бывший генеральный директор PepsiCo, «с абстрактными вещами обычно гораздо тяжелее, чем с измеримыми»²⁸.

Конечно, в каждом отдельном случае ситуация уникальна, любая организация, решившаяся на проведение масштабного преобразования, должна отталкиваться от собственных возможностей и существующих внешних факторов. Утверждая это, мы все-таки верим, что предложенные нами пять ступеней содержат все ключевые ингредиенты, которые помогут осуществить успешное преобразование практически любой организации при любых обстоятельствах. Эффективность вашей организации страдает от неумных appetитов акционеров, растущих ожиданий потребителей, появ-



Рисунок 1.4. Барьеры, препятствующие успешной реорганизации компании

ления серьезных конкурентов, изменения нормативно-правового климата или неэффективности организации труда? Пять ступеней помогут вам найти оптимальный выход из сложившейся ситуации.

То же самое касается и проблем с жизнеспособностью. Независимо от того, являются ли причинами проблем компании медленное принятие решений, низкий уровень заинтересованности работников и трудовой этики, отсутствие сотрудников с выдающимися способностями, трудности с распределением обязанностей и ответственности, метод пяти ступеней поможет вам выявить причины проблем и восстановить жизнеспособность организации.

Достижение совершенства организации с помощью метода пяти ступеней — достаточно сложный путь, который не подходит для тех, кто ищет простых решений. Вам придется разделить работу на 10 отдельных этапов, каждый из которых может включать несколько подэтапов. Вы спросите: а как же испытанные менеджерские приемы, которыми усыпана деловая литература? В этой книге вы их не найдете по причине того, что они встречаются слишком часто, являются, по сути, решениями, подсказанными здравым смыслом, и в то же время их очень сложно реализовать.

Луис Лавель в рецензии на нашу книгу в *Business Week* написал следующее: «Читая большинство книг по менеджменту, можно подумать, что не существует задач, которые нельзя было бы решить с помощью семи или восьми базовых принципов. Однако, как правило, такое убеждение авторов не соответствует действительности. Большие компании имеют слишком сложную структуру, и простые решения часто не работают»²⁹.

Мы согласны с Луисом. Наша цель — не предложить простые рецепты, а предоставить рекомендации и основу, которая поможет руководителям как маленьких, так и крупных организаций добиться поставленных целей. В то же самое время мы не старались специально усложнять содержание книги. Скорее, мы действовали в духе знаменитого высказывания Альберта Эйнштейна: «Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того».

Научные основы исследования

За абстрактными понятиями — реальные факты

Почему комплексные программы преобразований так часто проваливаются? И почему многие когда-то успешные предприятия срываются с вершины и стремительно падают вниз? Мы не раз задавали себе эти вопросы во время работы в McKinsey & Company. Чтобы ответить на них, мы попытались собрать как можно больше фактических данных, выполнив масштабное исследование и опираясь на надежные источники информации, пытаясь вычленить факторы, которые являются непрямым условием позитивных изменений в любой компании.

Когда мы приступили к изучению специализированной литературы по этому вопросу, мы обнаружили, что авторы большинства трудов по менеджменту опирались на небольшие выборки компаний и представителей высшего руководства. Мы осознали, что организация, в которой мы оба работаем, McKinsey & Company, сегодня имеет гораздо большую географию деятельности по сравнению с началом 1980-х гг., когда наши коллеги Том Питерс и Роберт Уотерман писали и публиковали свой труд «В поисках совершенства». Мы поняли, как много данных мы сможем собрать, используя возможности McKinsey, имеющей 99 представительств в 57 странах по всему миру. Опираясь на огромные возможности доступа к топ-

менеджерам самых выдающихся компаний в мире, мы сможем собрать огромный массив ценнейшей информации и проверить наши гипотезы на ранее недоступном уровне.

Ставим вопросы

Имея доступ к потенциально неограниченному объему высококачественных данных, мы в первую очередь должны были решить, что именно хотим узнать. Как мы сможем обнаружить факторы, определяющие совершенство организации и долговременный успех компании, а также сделать на основе полученных данных ценные выводы? Найти успешные компании и компании, потерпевшие неудачу, очень легко. Как и понять, что с ними произошло. Однако как ответить на главный вопрос: *почему* ситуация развивалась именно так, а не иначе?

Мы решили использовать опыт Исаака Ньютона, который говорил: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов». Перед тем как начать сбор данных, нам нужно было получить консультации трех групп людей: наших коллег, небольшой группы высших руководителей и ряда самых авторитетных мыслителей из научной среды. Если с их помощью нам удастся создать целостную картину того, что делает компанию успешной в долгосрочной перспективе, мы сможем извлечь максимальную пользу из собранных данных.

Приручить первую группу наших гигантов оказалось сложнее всего. Мы начали беседовать с коллегами, имеющими большой опыт проведения масштабных программ преобразований, и с теми, чьим клиентам удавалось долгое время держаться на плаву и добиваться отличных результатов. Затем мы собрали полученную информацию и обсудили ее на нескольких рабочих совещаниях. Вялая дискуссия об истинных факторах, определяющих успех в долгосрочной перспективе очень быстро переросла в жаркие дебаты. Одна часть собравшихся утверждала, что успех на 80% зависит от правильных стимулов, в то время как другие считали, что главное — увлечь сердца и мысли людей. Третьи настаивали на том, что начать нужно с выбора правильной стратегии, затем необходимо создать отвечающую этой стратегии структуру и выработать четкий план

действий. Такие идеи встречали логичное возражение: решения, построенные по принципу «сверху вниз», не работают в больших сложных международных компаниях, а для достижения успеха необходимо иметь ясные цели и ценности, что позволит с блеском пройти трудный процесс изменений, начав с рядовых работников. Эти споры иногда затягивались до позднего вечера и продолжались по электронной почте в течение нескольких месяцев после проведения совещания.

Вторая группа гигантов — высшее руководство компаний — вела себя гораздо пристойнее, однако предлагаемые топ-менеджерами рецепты успеха оказались очень разными¹. Мы услышали множество рекомендаций, начиная с того, что «все зависит от вашего видения будущего», и заканчивая высказываниями вроде «четкой картины будущего в моей голове никогда не было».

Некоторые советовали разработать четкий план и строго его придерживаться, другие же, напротив, рекомендовали быть максимально гибкими и молиться, чтобы все прошло так, как вы задумали. Кто-то из топ-менеджеров отмечал важность доверия и взаимопомощи внутри компании, тогда как другие считали, что необходимо опираться на индивидуальные качества сотрудников и личную ответственность каждого работника компании. Мы услышали самые разные мнения: «секрет успеха кроется в постоянном совершенствовании: изо дня в день каждую неделю, месяц, год» или «самое главное — это инновации, необходимо найти очередную “бомбу” до того, как это сделают конкуренты». Как видите, среди высшего руководства также не было никакого единства по нашей проблеме.

Третья группа гигантов — это прославленные ученые умы. С некоторыми нам удалось пообщаться лично, с другими пришлось ограничиться анализом письменных трудов, но и здесь мы не нашли единства мнений. Некоторые ученые считали, что успех в долгосрочной перспективе определяется в большой степени природой отрасли, в которой работает компания, другие делали упор на роли руководства и процедуре принятия решений внутри организации. Третьи вообще говорили о том, что успех часто обязан воле случая. Кроме того, нас поразило обилие способов подачи информации. Выводы могут базироваться на строгих научных по-

стулатах (мы узнали много нового о метааналитических методах, эмпирических тестах относительной инерции и спиралях эффективности), а могут излагаться в несерьезной форме — примерами могут служить такие книги, как «Познай свою мечту, или Где мой сыр?» (Who Moved My Cheese?)*, «Руководство по управлению преобразованиями для новичков» (The Complete Idiot's Guide to Change Management) и «Рыба! Лови! Действенный метод повышения боевого духа и результативности работы» (Fish! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results)**. Многие авторы комбинируют эти два подхода в разных пропорциях.

Ни одна группа гигантов не сошлась во мнениях, пытаясь ответить на наш вопрос (это было бы слишком просто, не правда ли?), однако когда мы стали анализировать полученную информацию и искать определенные связи, мы обнаружили три основных идеи, которые встречались чаще других.

Большинство из тех, с кем мы общались, соглашалось с тем, что для успеха в долгосрочной перспективе требуется *внутренняя сосредоточенность* на поставленной цели, т. е. создание общей концепции и проработанной стратегии, которые должны находить отклик в сердцах отдельных сотрудников и не должны противоречить корпоративной культуре организации и ее духу.

Также очень важным, как мы выяснили, является *качество действий*, т. е. обладание необходимыми навыками, эффективный процесс управления и высокая мотивация.

Третьей составляющей большей части ответов была *способность к обновлению* — возможность понять изменившуюся ситуацию внутри организации и за ее пределами, примерить ее на себя и адаптироваться к ней.

Держа в уме эти три идеи, мы приступили к созданию предварительного варианта структуры, чтобы описать ключевые компоненты, необходимые для процветания компании в долгосрочной перспективе.

* Джонсон С. Познай свою мечту, или Где мой сыр? — М.: Попурри, 2002.

** Ландин С., Пол Г., Кристенсен Дж. Рыба! Лови! Действенный метод повышения боевого духа и результативности работы. — М.: Попурри, 2003.

Неизведанными путями

На данном этапе единственное, что мы знали точно, — это то, что у нас нет ответа на поставленные вопросы. Мы стояли в самом начале пути и понимали, что впереди многочисленные препятствия, пробки и тупики. С такими мыслями мы перешли к следующему шагу.

Мы разделили работу на три этапа: расширение выборки данных и анализ, проверка предположений, уточнение моделей и подходов. Сначала мы приступили к поиску материала, используя для этого как различные опросы, так и коллективные методы сбора и анализа данных. Источниками стали сотни компаний и тысячи топ-менеджеров по всему миру. Затем мы проверили наши предположения на практике, применив их для крупных организаций и контролируя влияние наших действий на эффективность бизнеса в долгосрочной перспективе (речь шла не о неделях или месяцах, а о годах). И только после этого мы приступили к более вдумчивому изучению имеющейся в нашем распоряжении литературы по данному вопросу, чтобы проверить разработанные модели на прочность.

Первым делом необходимо было разработать инструмент для измерения *уровня сосредоточенности, качества действий и способности к обновлению*, которые мы выделили на предыдущем этапе. Опираясь на имеющийся опыт, мы приняли решение о том, что необходимо оставить, от чего следует отказаться, и как нужно группировать различные элементы. Первоначальная версия была готова к концу 2002 г. По мере сбора данных мы продолжали дорабатывать наш метод. В течение следующих нескольких лет он претерпел значительные изменения, и к 2005 г. у нас в распоряжении был надежный аналитический инструмент для измерения уровня жизнеспособности компании, который мы называли «Индекс жизнеспособности организации».

К тому времени мы собрали объемную базу данных, которую можно было использовать для определения связи между показателем жизнеспособности компании и ее финансовыми результатами. Это придало нам уверенности в своих силах. «Индекс жизнеспособности организации» позволил нам определять и измерять характе-

ристики, которые являлись неременным условием способности организации успешно функционировать в долгосрочной перспективе, т.е. характеристики, определявшие уровень жизнеспособности организации. Однако все это было малополезно для решения нашей главной задачи — понять, как можно *повысить* пошатнувшуюся жизнеспособность бизнеса.

Представьте, что вы простудились и отправились к врачу, а врач говорит вам: «Вы простудились, у вас насморк, болит голова, слезятся глаза, вы кашляете, у вас температура, и ваш сон нарушен. Я уже встречал людей с похожими симптомами и могу с уверенностью сказать, что в таком состоянии вы не сможете работать». Вы отвечаете: «Ясно. Что я должен сделать, чтобы выздороветь?» А врач говорит: «Хороший вопрос. Я не знаю, что вам ответить». Как вы думаете, вы когда-нибудь обратитесь к этому врачу?

Следующим шагом в нашей работе стал сбор данных, которые должны были подтвердить рождающиеся у нас в голове предположения о том, как повысить жизнеспособность бизнеса и сохранить эффективность в долгосрочной перспективе. Мы использовали простую модель, включавшую три этапа (мы называли ее 3D-моделью*: *поставить диагноз, разработать программу лечения и действовать согласно плану*). Однако постепенно мы поняли, что этап диагностики необходимо разбить на два подэтапа: определение желаемой эффективности организации и оценка ее готовности к изменениям. Также мы посчитали разумным разделить этап действия согласно плану на два: действие согласно плану и переход из состояния преобразования в состояние, в котором постоянные изменения являются неотъемлемой частью жизни организации. Таким образом, наша трехмерная модель стала пятиуровневой, включив в себя пять описанных выше ступеней: цели, оценка, план действий, действия, движение вперед.

Чтобы понять, какие действия нужно предпринять на каждом этапе, чтобы повысить жизнеспособность и эффективность бизнеса, мы обратились к *McKinsey Quarterly* (деловому журналу, который

* Авторы обыгрывают известную аббревиатуру 3D (three — dimensional, трехмерный), на самом деле имея в виду три слова на букву d: *diagnose, design, deliver*.

предлагает своим читателям новые идеи по управлению частными, государственными и некоммерческими организациями). Печатную и сетевую версии журнала читают более 2,3 млн человек. Мы выбрали группу читателей (около 32 000 человек к весне 2011 г.) и попросили их поучаствовать в онлайн-опросах, которые разработали сотрудники McKinsey совместно с исследователями и членами редакции. Широкий географический охват и участие представителей разных отраслей, функциональных направлений и владельцев бизнеса позволили тщательно протестировать разрабатываемую нами модель². На текущий момент мы провели уже три подобных опроса — в 2006, 2008 и 2010 гг.³

Помимо проведения опросов мы также организовали сбор информации с помощью серии мероприятий, которые назвали Форум лидеров изменений (Change Leaders Forum). Эта регулярно действующая площадка для обмена опытом привлекает топ-менеджеров, представляющих целый срез отраслей по всему миру. С 2005 г. мы провели 18 подобных форумов в самых разных местах, включая США, Великобританию, Францию, Дубай и ЮАР. Участники форумов получили возможность обмениваться информацией о передовых методиках, в то время как мы использовали эти мероприятия, часто становившиеся местом жарких дискуссий, для сбора дополнительных данных по жизнеспособности организации и их связи с эффективностью компании. Кроме того, мы смогли получить ценные отзывы во время общения более чем с 1000 участников наших мероприятий, а также узнать из первых рук, какие наши предположения работают на практике, а какие — нет.

Хотя опросы и общение с фокус-группами позволили нам собрать большое количество полезных данных, такой формат работы имеет свои ограничения, связанные с субъективностью: мы просим ответить на ряд вопросов, а люди излагают свои мысли. Однако мы хотели идти дальше и проверять рождающиеся у нас предположения на практике в условиях готовой к изменениям компании. В результате мы пришли к выводу о необходимости собрать экспериментальную и контрольную группы, которые должны были работать от 18 месяцев до двух лет. Одна группа должна была действовать традиционным способом, пытаясь изменить ситуацию,

в то время как другая была призвана опробовать на практике новый метод, который мы начали разрабатывать. Этот метод как раз уделял равное внимание жизнеспособности и эффективности компании и использовал пять ступеней (на тот момент еще не до конца сформулированные). Наблюдая за изменением эффективности достаточно долго, мы постарались устранить влияние хоторнского эффекта, заключающегося в том, что объекты исследования меняют свое поведение, если знают, что их исследуют.

В одной крупной финансовой компании мы выбрали контрольную и экспериментальную группы, которые позволяли составить представление об организации в целом, а наша задача заключалась в последующем сравнении результатов работы двух групп. Мы решили использовать для сравнения следующие критерии: чистая выручка до уплаты налогов (как общий рост выручки, так и среднее значение за выбранный период), клиентский состав (средний доход, получаемый с одного клиента, при обслуживании физических лиц и отраслевой состав для корпоративных банковских услуг) и характеристики персонала отделения (эффективность работы сотрудников и средний срок пребывания в одной должности). Обе группы участвовали в программе стимулирования продаж в течение 18 месяцев, а по истечении данного срока мы сравнили их результаты. Мы постарались минимизировать все факторы, которые могли оказывать влияние на результаты каждой из групп, такие как реструктурирование бизнес-процессов, смена руководства, текучесть кадров и прочие моменты.

Результаты исследования показались нам убедительными. В организации, оказывающей коммерческие банковские услуги, использование традиционных методов повышения эффективности позволило добиться повышения производительности на 8%, в то время как метод повышения эффективности и жизнеспособности помог соответствующей группе поднять производительность на 19%. В сфере розничного банковского обслуживания традиционный метод дал прибавку в 7%, а экспериментальный метод — 12%. Подобные исследования, проведенные в других отраслях, дали аналогичные результаты (рис. 2.1).

Помимо сбора данных с помощью исследований, семинаров и проверки наших предположений в полевых условиях, мы также

Сравнение результатов групп, использующих традиционный и экспериментальный методы повышения эффективности, за период от 18 до 24 месяцев



Рисунок 2.1. Проверка потенциала методов повышения эффективности и жизнеспособности

направляли усилия на анализ научной литературы, доступной высшему руководству компаний. В частности, мы хотели понять, в какой степени сегодня проработаны теоретические основы эффективности организации и управления процессом преобразований. Чтобы гарантировать, что к нам в руки попадет только заслуживающий доверия и ценный материал, мы выработали изложенные ниже критерии оценки. Исследования должны сопровождаться надежными статистическими выкладками, обнаруженные авторами факты должны быть подкреплены надежными финансовыми, экономическими, промышленными, техническими и социальными показателями, а статьи должны быть напечатаны в уважаемых экспертным сообществом журналах⁴.

Мы уверены, что нам удалось собрать максимально обширную базу работ по рассматриваемой нами теме. В своей работе мы опирались на следующие данные:

- ответы на опросник «Индекс жизнеспособности организации», полученные от 600 000 сотрудников из 500 с лишним организаций, касающиеся факторов, определяющих рост эффективности;
- публикуемые в *McKinsey Quarterly* результаты опросов более чем 6800 топ-менеджеров, имеющих опыт проведения реорганизации компаний;
- данные, полученные от более чем 100 клиентов McKinsey, воспользовавшихся услугами по повышению эффективности и жизнеспособности компании;
- обзоры более 900 книг и научных статей;
- интервью с 30 генеральными директорами и другими топ-менеджерами, которые поделились с нами опытом проведения изменений в компаниях и повышения эффективности бизнеса;
- тесное сотрудничество с четырьмя именитыми учеными, которые помогли оспорить и дополнить наши выводы.

Однако на этом наша работа не закончилась. Собрав огромную базу знаний и проведя первые практические испытания новой модели, мы завершили только первый этап. Мы уверены, что по мере расширения базы исследуемых компаний с 500 до, чем черт не шутит, 5000 нас ждет много ценных открытий.

Определение жизнеспособности организации

На этом этапе мы почувствовали готовность к выполнению очень важной задачи — попытались дать четкое определение термину «жизнеспособность» организации и понять, как сделать компанию жизнеспособной. Что мы имели на тот момент?

Ранее мы уже определили три ключевых фактора хорошей жизнеспособности бизнеса: внутренняя сосредоточенность, качество действий и способность к обновлению. Развивая данное направление, мы получили понятие «жизнеспособность компании», которое включало девять компонентов. Они могут сочетаться различным образом, позволяя компании держаться на плаву и успешно бороться с конкурентами (рис. 2.2).

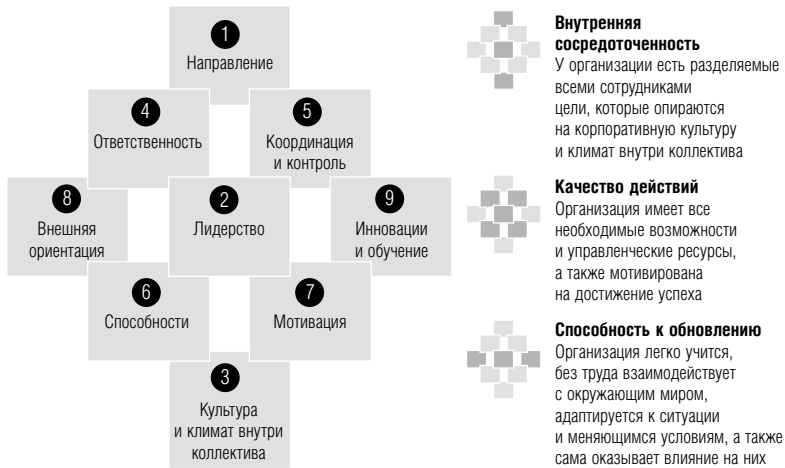


Рисунок 2.2. Девять компонентов жизнеспособности бизнеса

Давайте кратко рассмотрим каждый из девяти компонентов.

1. *Понимание направления развития компании* — ясное представление того, куда и каким образом должна двигаться организация, и способов достижения цели, ясной для всех сотрудников компании.
2. *Руководство* определяет, насколько успешно руководители побуждают к действию рядовых членов компании.
3. *Рабочая среда и корпоративная культура* — наличие у сотрудников общих ценностей, уровень доверия внутри компании и качество взаимодействия между ее подразделениями.
4. *Ответственность за результат* — степень понимания сотрудниками компании, что от них требуется, насколько они наделены соответствующими полномочиями и готовы брать на себя ответственность за достижение результата.
5. *Координация и контроль* — способность четко оценить текущее состояние бизнеса, риски, справиться с возникающими проблемами и использовать новые возможности.

6. *Развитие корпоративных навыков* — наличие навыков и умений, необходимых для следования выбранной стратегии и создания конкурентных преимуществ.
7. *Мотивация сотрудников* — наличие энтузиазма, который заставляет сотрудников прилагать неимоверные усилия для достижения результата.
8. *Эффективность внешнего взаимодействия* — качество отношений с клиентами, поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами.
9. *Под инновациями и приобретением знаний* мы понимаем качество и интенсивность появления новых идей внутри компании и способность бизнеса адаптироваться и принимать отвечающую конкретной ситуации форму.

Каждый из этих девяти элементов может состоять из нескольких *практических методов*. Например, один из них, относящийся к элементу «Понимание направления развития компании», называется «Формулировка ясного направления и стратегии достижения успеха и их перевод в конкретные цели и задачи». Для чего нужна такая подробная разбивка на составляющие? Все очень просто, мы хотели взять абстрактное понятие (компонент жизнеспособности бизнеса) и сделать его осязаемым, понятным и в конце концов осуществимым, что, на наш взгляд, очень важно при создании моделей повышения эффективности бизнеса. В таблице 2.1 представлен список из 37 действий и методов управления, которые используются для работы над всеми девятью компонентами жизнеспособности организации.

Новый управленческий учет?

Представленные выше девять компонентов жизнеспособности организации и соответствующие им 37 действий и практических методов управления лежат в основе опроса для определения индекса жизнеспособности, который является точным и надежным средством измерения жизнеспособности той или иной организации.

Иногда нас спрашивают, чем наш метод определения индекса жизнеспособности организации отличается от других подобных

опросов, особенно тех, чьей целью ставится оценка уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Мы считаем, что подобные опросы (многие организации проводят их каждый год) сосредоточены главным образом на том, как сотрудники оценивают характер отношений внутри коллектива. Как правило, авторы таких опросов предлагают участникам согласиться или не согласиться с различными утверждениями, например: «У меня хорошие наставники», «Я доволен своей работой», «Я получаю справедливое вознаграждение за свои заслуги». Наш опросник «Индекс жизнеспособности организации» отличается от того, что он позволяет понять не только то, как оценивают сотрудники качество работы наставников, удовлетворенность работой или уровнем зарплаты, но и определить, что нужно сделать, чтобы повысить степень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Это делает его более полезным и действенным методом, так как он помогает узнать, что вам требуется предпринять для того, чтобы получить нужный результат.

Еще одно отличие опросника «Индекс жизнеспособности организации» от прочих исследовательских инструментов — это его широта. Исследования уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников четко указывают на связь этих параметров с успехом компании. Однако существует множество других параметров, определяющих успешность организации: например, уровень управления и координации действий сотрудников, инновации и приобретение новых знаний, эффективность внешнего взаимодействия, развитие навыков и т.д. В отличие от других опросов, в «Индексе жизнеспособности организации» этим параметрам, являющимся ключевыми составляющими жизнеспособности компании, уделяется значительное внимание.

Таблица 2.1. Практические методы повышения жизнеспособности организации

Компонент	Метод	Описание
Понимание направления развития компании	1. Общая концепция будущего	Определение направления движения путем формирования и распространения яркого образа будущего

Продолжение табл. 2.1

Компонент	Метод	Описание
	2. Ясность стратегии	Формулировка ясного направления и стратегии достижения успеха и их перевод в конкретные цели и задачи
	3. Вовлечение сотрудников	Вовлечение сотрудников в диалог о направлении развития организации и роли каждого в общем деле
Руководство	4. Авторитарный лидер	Выстраивание четкой иерархии и жесткий контроль, позволяющий добиться целей
	5. Лидер-советчик	Общение, консультации и делегирование полномочий сотрудникам
	6. Лидер-опора	Создание позитивной атмосферы, для которой характерны гармония, поддержка и забота о благополучии сотрудников
	7. Лидер, ведущий вперед	Роль лидера — пробуждать в подчиненных готовность брать на себя сложные задачи и добиваться большего
Рабочая среда и корпоративная культура	8. Открытость и доверие	Открытость, прозрачность отношений и честность
	9. Дух соперничества	Подчеркивание важности результатов и личных достижений, создание атмосферы здоровой конкуренции ради повышения эффективности
	10. Рабочая дисциплина	Установление строгих стандартов поведения и работы и постоянный контроль соблюдения данных стандартов
	11. Креативность и предпринимательский дух	Поддержка инноваций, творческих идей и инициативы
Ответственность за результат	12. Четкое распределение ролей	Ответственность сотрудника, достигаемая за счет понимания роли в компании и исполняемых обязанностей
	13. Производственные задачи	Ответственность сотрудника за решение четко поставленных задач и достижение ясных целей повышения эффективности работы

Продолжение табл. 2.1

Компонент	Метод	Описание
	14. Управление результатами деятельности	Понятная система вознаграждений и взысканий в соответствии с уровнем ответственности и эффективностью сотрудника
	15. Персональная ответственность	Развитое чувство персональной ответственности и причастности к судьбе компании
Координация и контроль	16. Оценка эффективности сотрудников	Использование определенных критериев оценки эффективности сотрудника, обратная связь и отслеживание результатов, позволяющие выявлять и поддерживать сотрудников с выдающимися способностями
	17. Оперативное управление	Внимание к различным показателям, в том числе ключевым показателям эффективности и плановым показателям, для отслеживания и контроля за эффективностью бизнеса
	18. Финансовое управление	Внимание к ключевым показателям эффективности, распределение финансовых ресурсов и контроль за ними для отслеживания эффективности
	19. Профессиональные стандарты	Использование понятных стандартов, политики и правил поведения сотрудников и уменьшение количества их нарушений
Координация и контроль (продолжение)	20. Управление рисками	Определение возможных рисков и снижение их влияния, быстрая реакция на неожиданно возникающие проблемы
	21. Привлечение людей с выдающимися способностями	Наем нужных (обладающих выдающимися способностями) сотрудников
	22. Развитие сотрудников с выдающимися способностями	Развитие навыков и профессиональных компетенций сотрудников
	23. Специальные процессы развития навыков	Закрепление навыков и навыков за счет установленных порядков и методов работы (например, использование руководств в качестве учебных пособий, применение стандартных рабочих процедур)

Окончание табл. 2.1

Компонент	Метод	Описание
	24. Использование сторонних ресурсов, аутсорсинг	Использование сторонних ресурсов для заполнения пробелов квалификаций и опыта (услуги консалтинговых компаний, партнеров по бизнесу, подрядчиков)
Мотивация сотрудников	25. Значимые ценности	Мотивация сотрудников с использованием близких каждому лично ценностей
	26. Вдохновляющее руководство	Воодушевление сотрудников: похвала, советы и признание
	27. Карьерные возможности	Предоставление возможностей для карьерного роста и профессионального развития
	28. Финансовые поощрения	Использование финансовых премий по результатам работы в целях мотивации сотрудников
	29. Награды и признание	Награды нематериального характера и признание со стороны коллег и руководства, вдохновляющие сотрудников на высокоэффективную работу
Эффективность внешнего взаимодействия	30. Ориентированность на клиента	Понимание нужд покупателей и предоставление необходимых услуг
	31. Принятие решений с учетом условий конкурентной среды	Поиск информации о действиях конкурентов, использование такой информации при принятии решений
	32. Деловое партнерство	Создание и поддержание прочных деловых связей с партнерами
	33. Работа с общественностью и властями	Установление надежных связей с общественными и государственными организациями, правительством и регламентирующими органами
Инновации и приобретение знаний	34. Инновации, инициируемые «сверху»	Стимулирование инноваций и приобретения знаний с помощью приоритетных программ, подготавливаемых высшим руководством
	35. Инновации, инициируемые «снизу»	Поощрение участия сотрудников в развитии новых идей и инициатив
	36. Обмен знаниями	Облегчение сотрудничества и обмена знаниями между работниками
	37. Использование заимствованных идей	Использование практики наиболее эффективно работающих компаний

Таблица 2.2. Оценка надежности метода

	α		α
Понимание направления развития компании	0,910	Развитие корпоративных навыков	0,922
Общая концепция	0,798	Привлечение людей с выдающимися способностями	0,830
Ясность стратегии	0,858	Развитие сотрудников с выдающимися способностями	0,794
Вовлечение сотрудников	0,821	Специальные процессы развития навыков	0,810
Руководство	0,952	Аутсорсинг	0,791
Авторитаризм	0,720	Мотивация сотрудников	0,869
Консультации	0,837	Значимые ценности	0,850
Поддержка	0,892	Вдохновляющее руководство	0,861
Вызовы	0,885	Карьерные возможности	0,840
Рабочая среда и корпоративная культура	0,878	Финансовые поощрения	0,841
Доверие и открытость	0,816	Награды и признание	0,900
Здоровая конкуренция внутри компании	0,695	Эффективность внешнего взаимодействия	0,915
Рабочая дисциплина	0,763	Ориентированность на клиента	0,827
Креативность и инициатива	0,769	Принятие решений с учетом условий конкурентной среды	0,872
Ответственность за результат	0,872	Деловое партнерство	0,884
Ясное распределение ролей	0,854	Связи с общественными и государственными организациями	0,796
Производственные задачи	0,795		
Организационные решения по результатам оценки сотрудников	0,745	Инновации и приобретение знаний	0,904
Персональная ответственность	0,809	Инновации, инициируемые «сверху»	0,889

Окончание табл. 2.2

	α		α
Координация и контроль	0,900	Инновации, инициируемые «снизу»	0,848
Оценка эффективности сотрудников	0,875	Обмен знаниями	0,881
Оперативное управление	0,849	Использование заимствованных идей	0,828
Финансовое управление	0,818		
Профессиональные стандарты	0,772		
Управление рисками	0,900		

При сравнении нашего опросника с другими популярными аналитическими инструментами мы обнаружили, что около 30% вопросов повторяют вопросы других опросников, тогда как остальные 70% — оригинальный материал.

Инструмент «Индекс жизнеспособности организации» использует уникальный метод количественной оценки, который может служить базой для определения успехов компании в движении к заданным целям. Также этот метод позволяет руководству компании сравнить свои показатели с показателями других компаний в постоянно расширяющейся базе данных. Скажем больше, «Индекс жизнеспособности организации» строго тестировался на предмет надежности и достоверности и позволил собрать данные о самых важных отраслях и секторах экономики в разных странах. Таким образом, мы можем со всей уверенностью сказать, что наш аналитический инструмент — это не просто очередной метод исследования компании.

Для начала рассмотрим надежность инструмента и обоснованность получаемых данных. Коэффициент внутренней адекватности (альфа Кронбаха) демонстрирует очень высокую надежность данных (значение коэффициента выше 0,85) в большинстве случаев и как минимум допустимый уровень надежности во всех случаях (таблица 2.2). Мы не обнаружили заметных расхождений показателей в зависимости от языка, страны, региона или отрасли.

Таблица 2.3. Структура выборки «Индекс жизнеспособности организации» по отраслям

	Отрасль	Доля в выборке, %
1	Аэрокосмическая и военная отрасли	1
2	Автомобильная отрасль	1
3	Банки и страхование	29
4	Производство напитков	6
5	Строительные материалы	1
6	Химическая отрасль	4
7	Коммунальные службы	3
8	Информационные технологии	4
9	Электроэнергетика	4
10	Пищевая промышленность	5
11	Деревообрабатывающая промышленность	3
12	Газоснабжение	1
13	Строительство жилых домов	1
14	Черная металлургия	2
15	Машиностроение	2
16	Горнодобывающая отрасль	4
17	Упаковка и контейнеры	3
18	Нефтяная отрасль, производство горюче-смазочных материалов	10
19	Фармацевтика	2
20	Розничная торговля	5
21	Телекоммуникации	8
22	Транспорт	1

С точки зрения сравнения с показателями других компаний наша база данных охватывает большинство важнейших отраслей в соотношении, аналогичном соотношению отраслей в глобальном индексе Datastream. В нашей базе представлены предприятия 22 отраслей (процентное отношение представлено в таблице 2.3).

Во время разработки опросника «Индекс жизнеспособности организации» мы поставили перед собой цель сделать для диагностики жизнеспособности компании то, что делает бухгалтерский и управленческий учет для определения ее финансового благопо-

лучия: нам нужно было предложить четкий метод измерения, который позволил бы производить сравнение сопоставимых параметров как внутри организации, так и между различными компаниями. Мы верили, что если у руководства компании в распоряжении будет надежный инструмент измерения жизнеспособности бизнеса, получаемые с его помощью результаты будут иметь для акционеров, покупателей, правительства, менеджмента и других заинтересованных сторон не меньшее значение, чем квартальная выручка или операционная прибыль по результатам года.

Удалось ли нам добиться поставленных целей — покажет время. Мы надеемся, что предложенный нами инструмент будет полезен тем руководителям, которые рассматривают возможность выхода на международные рынки и хотят иметь в своем распоряжении не только экономические, социально-демографические и рыночные данные, но и информацию об общем уровне жизнеспособности методов управления в стране, на рынок которой компания собирается выйти. При планировании поглощения сторонней организации знание того, как организован процесс управления внутри интересующей компании и как он соотносится с принятыми в вашей компании методами работы, поможет принять более взвешенное решение. При принятии стратегически важного решения использование инструмента, позволяющего оценить общий уровень жизнеспособности компаний вашей отрасли в сравнении с другими секторами экономики, поможет скорректировать направление будущего движения. Во время выборов каких-либо должностных лиц обладание знанием об уровне жизнеспособности организаций, определяющих, на что пойдут наши налоги, может очень сильно повлиять на результат.

Методология

Надеемся, изложенная выше информация убедила вас в том, что мы проделали огромный объем работы, а содержащиеся в данной книге выводы и советы основаны на тщательном анализе фактических данных. Однако мы уверены, что ряд настроенных скептически читателей хотят получить дополнительную информацию о методах исследования и анализа, которые лежат в основе нашей концепции.

Если вы один из них, то представленная ниже информация предназначена для вас. Если мы уже смогли вас убедить в надежности нашего метода, можете пропустить этот раздел и переходить к следующей главе, так как информация, приведенная ниже, может показаться весьма скучной. Мы вас предупреждали!

Исследования, лежащие в основе метода определения девяти элементов жизнеспособности организации

Ниже представлено краткое описание основных и вспомогательных исследований, которые помогли нам разработать и определить девять ключевых элементов жизнеспособности организации.

1. **Понимание направления развития компании.** В результате анализа собранных в ходе разработки инструмента «Индекс жизнеспособности организации» данных мы выяснили, что показатель EBITDA в 1,9 раза чаще принимает значение выше среднего в тех случаях, когда сотрудники понимают, в каком направлении движется компания. Барт и Бетц, проанализировавшие данные 83 крупнейших компаний США, также отмечают четкую корреляцию между направлением движения компании (в организациях, где имеются общие стратегические цели и соответствующая им система обеспечения эффективности деятельности), поведением сотрудников (0,59) и рентабельностью активов (0,37)⁵. Работа Коллинза и Порраса, в ходе которой исследователям удалось изучить опыт 1000 генеральных директоров, также подтверждает, что компании с ясной перспективой своего будущего зарабатывают больше конкурентов⁶.
2. **Руководство.** В 2005 г. Шнайдер, Эрхарт, Майер, Зальц и Найлс-Джолли показали четкую связь ($p = 0,40$) между действиями руководителей, готовностью сотрудников выполнять свою работу качественно, их вовлеченностью в деятельность организации, удовлетворенностью клиентов и продажами⁷. Проведенные в McKinsey исследования подтверждают эти данные: компании, располагающиеся в верхнем квартиле по оценкам категории «Руководство», с 59%-ной

вероятностью имеют показатели EBITDA выше среднего. Еще в 1972 г. Либерсон и О'Коннер заметили подобную зависимость: в своем обзоре данных для компаний за 20 лет они сделали вывод, что финансовые результаты организаций, принадлежащих к любым отраслям, напрямую связаны с действиями руководства (от 14 до 68,7% колебаний величины маржинальной прибыли компании объясняются такими ее действиями)⁸. Дальнейший анализ этих данных, проведенный Томасом в 1988 г., показал, что влияние высшего руководства на чистый доход и продажи составило 62,8 и 71,5% соответственно⁹.

3. **Рабочая среда и корпоративная культура.** Анализ данных, получаемых в ходе определения индекса жизнеспособности организации, показывает, что располагающиеся в верхнем квартиле по уровню рабочей среды и корпоративной культуры в 1,8 раза чаще имеют показатели EBITDA выше среднего. Выдающееся исследование Коттера и Хескетта 1992 г., в котором участвовали 207 крупнейших компаний США, представлявших 22 отрасли, и которое проводилось на протяжении 11 лет, также подтверждает наши выводы¹⁰. Для компаний с развитой корпоративной культурой и благоприятной рабочей средой оказались характерны: увеличение выручки на 21%, рост стоимости акций на 23%, а чистой прибыли — на 22%, тогда как у компаний с неблагоприятной корпоративной культурой перечисленные показатели увеличились на 9,5 и 0% соответственно. В том же 1992 г. Гордон и ДиТомасо обнаружили четкую связь ($0,78, p < 0,01$) между уровнем корпоративной культуры и ростом прибыли при анализе различных уровней руководства страховых компаний¹¹.
4. **Ответственность за результат.** Наши исследования показывают, что вероятность получения EBITDA выше среднего для компаний с высоким уровнем ответственности сотрудников (верхний квартиль) составляла 65%, что в 1,9 раза выше по сравнению с компаниями, находящимися в нижнем квартиле по этому показателю. Проведенное в 2003 г. Вагнером,

Паркером и Кристиансенom исследование показало, что сотрудники, которые чувствуют психологическую связь с компанией, работают лучше, стремясь повысить эффективность организации, так как они принимают на себя часть ответственности за будущее компании¹². Исследование выявило четкую связь между чувством общности с компанией и соответствующим поведением ($0,79, p < 0,01$) и финансовыми показателями бизнеса ($0,35, p < 0,01$). В 2009 г. Эйви, Аволио, Кроссли и Лютанс доказали, что чувство общности с компанией прямо соотносится с ответственным поведением сотрудников, в частности, склонностью предлагать новые идеи по улучшению работы организации ($0,57, p < 0,01$)¹³. При этом между подобным чувством принадлежности и нарушениями рабочего распорядка, напротив, существует обратная зависимость ($-0,36, p < 0,01$).

5. **Координация и контроль.** Имеющиеся в нашем распоряжении данные показывают, что это один из самых важных элементов жизнеспособности: организации с высокими показателями координации и управления с 73%-ной вероятностью имеют EBITDA выше среднего. Мы также полагаем, что соблюдение баланса между пятью показателями эффективности (финансы, хозяйственная деятельность, сотрудники, компетенции и управление рисками) заметно улучшают финансовые результаты компании. Работа Дэвиса и Олбрайта от 2004 г. показывает, что банки, внедрившие сбалансированную систему показателей, демонстрируют лучшие результаты в отношении дохода, не связанного с получением процентов, роста прибыли от кредитов и вкладов, не приносящих дополнительных доходов, по сравнению с финансовыми организациями, использующими только финансовые критерии оценки, в течение как минимум первых 18 месяцев после внедрения системы¹⁴. Проведенное Гиттелем в 2002 г. исследование медицинских учреждений также продемонстрировало, что координация взаимоотношений персонала (повседневная работа, межфункциональные группы и собрания членов рабочей группы) позволяет повысить эффек-

тивность организации путем совершенствования процедур взаимодействия между сотрудниками во время работы. Это положительно сказывается на качестве медицинского обслуживания (0,26) и позволяет сократить срок пребывания больного в медицинском учреждении (-0,46)¹⁵.

6. **Развитие корпоративных навыков.** Вероятность того, что компания из верхнего квартиля по показателям развития корпоративных навыков будет иметь EBITDA выше среднего, составляет 67%. Это позволяет предположить, что данный показатель является одним из ключевых условий финансового благополучия компании. Макгахан и Портер в 1997 г. показали, что 36% расхождений показателей производительности различных компаний так или иначе связано с внутренним потенциалом организаций, причем в различных отраслях уровень расхождений может меняться (27% для сельского хозяйства и горнодобывающей промышленности и 46% для розничной торговли)¹⁶. Похожие результаты были получены в 2005 г. сотрудником McKinsey Джоном Стаки, который обнаружил, что 35% прибыльности компании обусловлено характерными для компании квалификациями и навыками¹⁷. Проведенное в дальнейшем Такэути исследование доказало прямую зависимость (0,20, $p < 0,01$) между человеческим капиталом (т. е. уровнем знаний, умений и способностей сотрудников, позволяющих им мыслить творчески) и ростом компании в сочетании с инновационностью деятельности¹⁸.
7. **Мотивация сотрудников.** Вероятность того, что компания из верхнего квартиля по показателям мотивации будет иметь EBITDA выше среднего, составляет 73%: в 1,8 раз выше, чем у компаний из нижнего квартиля. Необходимо отметить, что для всех компаний, не входящих в верхний квартиль, вероятность достижения среднего уровня EBITDA составляла 42%. Это означает, что только очень высокая мотивация сотрудников дает видимый эффект. Проведенные в 2005 г. агентством Gallup исследования подтвердили важность уровня мотивации сотрудников: исследователи подсчитали, что недовольные и незаинтересованные работники стоят экономике США

350 млрд долл. в год — в частности, потому что чаще других отсутствуют на рабочем месте по болезни или даже без уважительной причины¹⁹. В 2006 г. Харрисон, Ньюман и Рот обнаружили четкую взаимосвязь ($0,56, p < 0,01$) между мотивацией и конкретной эффективностью сотрудника на основании корреляций, обнаруженных в 21 опубликованной ранее аналитической работе²⁰.

8. **Эффективность внешнего взаимодействия.** Согласно нашим исследованиям, у компании, находящейся в верхнем квартиле по уровню эффективности внешнего взаимодействия, показатели EBITDA с 59%-ной вероятностью будут выше среднего, причем дополнительные выходы для компаний из верхнего, второго и третьего квартилей различались незначительно. Это значит, что большинству компаний совсем не обязательно стараться доводить этот элемент жизнедеятельности организации до совершенства, однако и отставать не следует. Проведенная в 2001 г. Харрисон–Уокер оценка 137 компаний по влиянию различных аспектов ориентированности на рынок на 12 ключевых индикаторов эффективности, включая лояльность клиентов, продажи и рентабельность инвестиций, показала, что клиентоориентированность положительно сказывается на значении предложенного исследовательницей комплексного показателя эффективности работы компании ($0,30, p < 0,001$)²¹. В 2004 г. метааналитический обзор 58 исследований, проведенных в 23 странах на пяти континентах (авторы обзора — Кано, Каррильят и Харамильо), показал, что ориентированность на рынок имеет прямую связь с эффективностью бизнеса ($0,35, p < 0,05$), причем в большей степени это характерно для сферы услуг и в меньшей степени — для производственной сферы²².
9. **Инновации и управление знаниями.** По данным наших исследований вероятность того, что компания, расположенная в верхнем квартиле по уровню инновационности, будет иметь показатели EBITDA выше среднего, составляет 66%. В дальнейшем мы обнаружили, что корреляция между уровнем инноваций и производительностью имеет практически

линейный характер, т. е. улучшения в области инноваций приводят к соответствующему улучшению финансовых показателей компании. В 1994 г. Захра и Ковин доказали, что инновационность продуктов напрямую связана с уровнем чистой прибыли компании ($0,31, p < 0,001$), ростом продаж ($0,29, p < 0,01$) и рентабельностью продаж ($0,27, p < 0,01$)²³. В 2007 г. Паладино опросил 249 топ-менеджеров из наиболее успешных компаний США, представляющих самые разные отрасли, и обнаружил корреляцию ($0,2, p < 0,01$) между инновациями и качеством продукта, которое само по себе является показателем эффективности компании²⁴.

Выше представлена лишь краткая выборка различных исследований (нами был рассмотрен значительно больший объем материала), однако эти работы достаточно репрезентативны и позволяют понять, почему мы настолько уверены в надежности нашей модели определения жизнеспособности организации.

Процедура определения индекса жизнеспособности организации

Выполнение исследования подразумевает получение ответа на ряд вопросов, связанных с признаками жизнеспособности компании и практическими методами его повышения, для каждого из девяти элементов жизнеспособности.

ПРИЗНАКИ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. В разделе, посвященном признакам жизнеспособности компании, мы приводим утверждения, описывающие какой-либо аспект жизнеспособной организации, и просим респондентов определить, в какой мере данное утверждение соответствует ситуации в их компании или организации.

Например, при оценке элемента «Понимание направления развития компании» мы предлагаем участникам исследования согласиться или не согласиться со следующим высказыванием: «Видение будущего образа компании характерно для всех сотрудников компании». Возможные варианты ответов: 1 — полностью не согласен; 2 — не согласен; 3 — затрудняюсь ответить; 4 — согласен; 5 — полностью согласен.

Каждый респондент должен ответить на 5 подобных вопросов для каждого из 9 элементов жизнеспособности бизнеса. Мы собираем ответы и определяем оценку для каждого элемента отдельно. Отчет формируется двумя методами: как среднее арифметическое всех ответов (количественный показатель от 1 до 5) и как доля положительных ответов (т. е. процент респондентов, ответивших «согласен» и «полностью согласен»). Как правило, мы сообщаем второй вариант, так как многим он кажется понятнее. По результатам статистического анализа для обоих методов были получены приблизительно одни и те же данные.

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ. В разделе, посвященном практическим методам, мы приводим утверждения о действиях, которые руководство и сотрудники, предположительно, предпринимают, чтобы достичь желаемого показателя жизнеспособности организации. Мы просим участников оценить, как часто подобное практикуется в их организации.

Например, при оценке метода «Общая концепция» в рамках элемента «Понимание направления развития компании» мы приводим следующее утверждение: «Руководство объявляет стратегическую концепцию будущего компании, которая совпадает с моими видением и взглядами». Респонденты должны ответить, насколько это высказывание соответствует ситуации в их организации. Возможные варианты ответов: 1 — никогда; 2 — редко; 3 — иногда; 4 — часто; 5 — всегда.

Респонденты отвечают на три вопроса для каждого из 37 практических методов. Как и в случае с признаками жизнеспособности, ответы используются для получения общей оценки по каждому методу.

Список всех 37 действий практических методов показан в таблице 2.1.

Данные, использованные при анализе корреляции между жизнеспособностью и финансовой эффективностью

Данные, получаемые в ходе исследования «Индекс жизнеспособности организации», отбираются на основании строгих критериев. Чтобы результаты были включены в итоговый анализ, исследова-

ние должно быть выполнено полностью, а не в урезанной или модифицированной версии. В исследовании должен участвовать широкий срез сотрудников рассматриваемой организации, а не только высшее руководство; кроме того, количество респондентов должно быть достаточно большим, чтобы исключить вероятность статистической погрешности.

Исследования также должны отвечать следующему требованию: наличие открытых данных по финансовым результатам работы рассматриваемой организации или крупной корпорации, частью которой является данная организация. Некоммерческие и правительственные организации, равно как и частные компании, исключаются из анализа в случае недоступности или неполноты данных о финансах.

Данные, получаемые в ходе исследования, отражают текущее состояние жизнеспособности организации (т.е. на момент проведения исследования) и состояние ее жизнеспособности в течение шести месяцев, предшествовавших проведению исследования. Совокупность результатов опроса сотрудников компании анализируется и сопоставляется с финансовыми показателями за соответствующий финансовый год. При анализе с использованием сведений о финансовых показателях компании, полученных из внешних источников, также используется совокупность всех результатов опроса для данной компании.

В качестве источников по таким параметрам, как продажи, доход до уплаты налогов, EBITDA, чистая прибыль, количество сотрудников, балансовая стоимость, акционерный капитал и чистые обязательства, мы используем данные Bloomberg и Compustat. Мы конвертируем эти данные в коэффициенты (например, рентабельность продаж и отношение EBITDA к продажам) и процентные показатели (например, рост продаж).

Далее мы упорядочиваем имеющиеся финансовые данные, определяя сравнительные ориентировочные показатели для каждого представленного в выборке индексов жизнеспособности организации сектора экономики. С этой целью производится отбор 100 публичных международных компаний в каждом секторе экономики для получения опорных значений процентилей для выбранных коэффициентов и данных по росту. Затем мы определяем процентиль-

ный ранг каждой компании по каждому финансовому показателю на основании сравнительных ориентировочных показателей, полученных для года, когда было проведено исследование, или следующего года. Отобранные компании разбиваются на группы (выше или ниже среднего для данной отрасли значения каждого рассматриваемого показателя). Эти данные мы используем в качестве критических точек или зависимых переменных для дальнейшего анализа. Значения показателей эффективности исследованных нами компаний относительно средних значений для соответствующей отрасли были самыми различными. Это позволяет нам утверждать, что использованная нами выборка является репрезентативной.

В кабинете Альберта Эйнштейна висел плакат с надписью: «Не на все, что можно сосчитать, можно положиться, и не все, на что можно полагаться, поддается счету». В ходе тщательных и трудоемких исследований, которые лежат в основе нашего определения жизнеспособности организации и метода измерения индекса жизнеспособности, нам, вероятнее всего, удалось как никогда близко подобраться к тому, чтобы «посчитать все, на что можно положиться» при работе над эффективностью организации.

Обращаясь к тем из вас, кто прочел эту главу до конца (думается, таких меньшинство), мы хотели бы сказать следующее: надемся, что представленные выше факты, подтверждающие надежность выбранного нами метода повышения жизнеспособности компании и ее эффективности, убедили вас в том, что предлагаемые методы работают. Если это так, рискните — попробуйте применить наши рекомендации в своей организации и поделитесь опытом с коллегами.

Часть II

Пять ступеней

Цели

К чему мы стремимся?

Летом 2006 г. крупнейшая мексиканская страховая компания Grupo Nacional Provincial (GNP) столкнулась с трудностями в самых различных областях. Основанная в 1901 г., эта компания являлась первой в стране организацией, предложившей населению услуги по страхованию жизни. В 1969 г. она начала предоставлять полный спектр услуг страхования, а в 1972 г. GNP была поглощена одним из крупнейших мексиканских холдингов — семейным предприятием Group Bal. Многие годы компания процветала, пользуясь всеми привилегиями, которые ей предоставляли позиция крупнейшего страховщика страны и нормативно-правовой климат, дающий преимущество местным игрокам.

Однако с наступлением XXI в. страховая отрасль в Мексике начала претерпевать кардинальные изменения, сопровождавшиеся заметным ростом конкуренции. На фоне проводимых правительством серьезных реформ на рынок вышла целая когорта новых игроков: мультинациональные страховые компании, небольшие компании, агрессивно проталкивающие один продукт, а также международные банки, стремившиеся расширить свое присутствие в данной сфере. Новые игроки предложили прямые каналы продаж и целый набор новых страховых продуктов, что было несвойственно старожилам вроде GNP.

Именно в этот момент на пост генерального директора компании был назначен Алехандро Баильерес, сын президента холдинга Group Bal Дона Альберто Баильереса. GNP переживала не лучшие

времена: она показывала убытки по итогам двух предыдущих лет. Кроме того, занимаемая компанией доля рынка стремительно сужалась, структура затрат очень отличалась от отраслевой, а уровень удовлетворенности сотрудников постоянно снижался. Алехандро должен был взять на себя ответственность за возвращение GNP былых позиций и выход компании на новый уровень эффективности и жизнеспособности.

Первым делом было решено точно оценить сложившуюся ситуацию. Алехандро попросил подчиненных собрать всю необходимую информацию, которая могла помочь составить четкую картину происходящего в компании. К традиционным методам анализа, ставившим на первый план долю рынка, были добавлены новые, позволявшие сделать упор на прибыльности бизнеса. Структуру затрат стали сравнивать не только с показателями за предыдущие периоды, но и со структурой затрат конкурентов. А оценка уровня жизнеспособности компании была проведена с помощью опросника «Индекс жизнеспособности организации». Таким образом высшее руководство получило ясное представление о печальной картине практически по всем элементам, определяющим жизнеспособность компании, — результаты в сравнении с показателями других организаций оказались не выше средних, а чаще ниже.

Получив необходимые данные, менеджмент компании засучил рукава и приступил к работе. В ходе целой серии совещаний, в которых одновременно участвовали до 300 человек, GNP выработала и согласовала пул амбициозных задач. Широкими целями, которые поставило перед собой руководство, стали вывод компании из состояния убыточности за 18 месяцев, внушение уверенности материнской компании в будущем росте «дочки» и привлечение инвестиций в течение 36 месяцев, а также возврат за пять лет утраченных позиций лидера страховой отрасли Мексики по пяти важнейшим параметрам (прибыльность, уровень сервиса, операционная эффективность и способность привлекать и сохранять лучшие кадры). Кроме того, руководство GNP поставило задачу повышения жизнеспособности компании и перехода от состояния самоуспокоения к непрерывному совершенствованию и постоянному прогрессу.

Вооружившись ясными целями и готовностью к изменениям, GNP в 2007 г. официально начала программу преобразования. Руко-

водство страхового гиганта демонстрировало решительность в осуществлении ряда шагов по повышению эффективности организации, которые включали создание новых страховых продуктов для ключевых сегментов, обновление процедур оценки рисков, реструктурирование управления страховыми требованиями, снижение накладных расходов и совершенствование работы статистической службы. Эти инициативы реализовывались специальным образом, позволяя GNP одновременно повышать жизнеспособность компании и добиваться поставленных целей по повышению эффективности.

В дополнение к вышесказанному руководство подготовило короткий список мер по повышению жизнеспособности GNP. Данный список включал такие меры, как подготовка вдохновляющей истории успешного преобразования и распространение и продвижение этой истории на всех уровнях вплоть до рядовых сотрудников; создание новых стандартов лидерства и разработка программ подготовки остродефицитных специалистов; четкие требования к лидерам по достижению заданных ключевых показателей эффективности и разграничение ответственности за результаты; пересмотр процедур оценки способных и перспективных сотрудников с целью максимального поощрения полезного поведения и высокой эффективности. Процесс обновления послужил толчком к выявлению и устранению фактов протекции и фаворитизма за счет введения групповой системы оценки эффективности сотрудника, а новая система обязательного ранжирования персонала стала катализатором развития атмосферы здоровой конкуренции и профессионального роста сотрудников.

К 2010 г. Алехандро объявил о наступлении переломного момента в процессе преобразования. Рентабельность инвестированного капитала вышла из отрицательных значений и достигла положительных — этот показатель составил свыше 10%. Финансовые результаты деятельности компании (прибыль, полученная от продажи страховых договоров, включая объем выручки и прироста капитала от продажи страховых услуг), наконец, вышли из красной зоны и составили сотни миллионов долларов. GNP удалось добиться снижения накладных расходов более чем на 10%.

Позитивные изменения стали очевидны и в отношении уровня жизнеспособности бизнеса. Количество сотрудников, которые счи-

тали собственные интересы созвучными интересам компании GNP, выросло с 33 до 86%, а доля тех, кто находил выбранную стратегию верной и всячески поддерживал такое движение, поднялась с 46 до 72%, в то время как уровень мотивации наемных работников вырос более чем в два раза и составил 73%. По общему уровню жизнеспособности компания поднялась из нижнего квартиля в верхний.

На момент выхода книги преобразование GNP еще не завершено. Всем ясно, что на этом пути руководство компании ждет много трудностей, однако оно уже сделало очень важный шаг — с самого начала поставило правильные цели. Алехандро Баильерес пояснил: «Для нас “Стратегия-2012” — это компас: она указывает, чего мы должны добиться и когда. Наши действия продиктованы выбранной стратегией и разделены на несколько этапов, длительность каждого из которых составляет несколько лет. Результаты работы оцениваются на основании того, насколько полно они отвечают выбранной стратегии, исходя из чего определяются цели на каждый следующий год. А система управления эффективностью персонала базируется на фактической заинтересованности сотрудников в достижении поставленных целей и соответствии их поведения принятым в GNP стандартам лидерства. Суть нашего подхода заключается в использовании единых для всей компании амбициозных задач, которые каждый сотрудник признает и принимает как собственные. В результате компания процветает, наша уверенность в себе крепнет, мы завоевываем все большую лояльность клиентов, сотрудников, держателей акций, правительства и всего народа»¹.

Как показывает опыт компании GNP и ее высшего руководства, любая программа преобразования должна начинаться с определения целей, которых необходимо добиться, и с понимания того, как претворить планы в жизнь. Эта идея далеко не нова: авторы большинства книг по менеджменту сходятся во мнении относительно первостепенной важности постановки четких амбиционных целей. И тем не менее во время недавнего опроса 3000 руководителей разных организаций, проведенного McKinsey, при ответе на вопрос «Если бы вашей компании снова пришлось пройти через процесс преобразования, что бы вы сделали иначе?» почти половина (46%) респондентов отметила вариант «более точное определение целей» как самый важный из 16 предложенных².

Сегодня все еще существует серьезный разрыв между тем, что высшие руководители *должны* делать, и тем, что они *действительно делают* (хотя они, вероятно, *знают* о своих упущениях). Чтобы помочь руководителям компаний с самого начала не надевать ошибок, мы постараемся предоставить максимально полезные рекомендации о том, как лучше строить масштабные планы по повышению жизнеспособности и эффективности организации.

Эффективность: стратегические цели

Амбициозные цели и задачи, которые ставит перед собой организация, в значительной степени зависят от текущего состояния компании (точки старта). Цели также во многом обусловлены спецификой отрасли или сектора экономики: цели, которые ставит перед собой руководство банка, будут заметно отличаться от перспектив горнодобывающей компании, больницы или правительственной организации. В то же время существует три основных правила, которые могли бы применить практически все организации при определении целевых показателей эффективности: внимание к среднесрочным целям, баланс фактов и интуиции и постановка трудных, но выполнимых задач.

Внимание к среднесрочным целям

Когда разговор заходит о целях, многие руководители компаний делают выбор в пользу смелых долгосрочных планов. Лозунг Джека Уэлча из GE о необходимости «быть первыми или, как минимум, вторыми в любом деле» — отличный пример. Также можно вспомнить желание руководства Стэнфордского университета сделать его «Гарвардом западного побережья» в 1940-х гг. или представленную в 1950-е гг. стратегию Sony по изменению отношения к японской электронике — тогда производившиеся в стране электротовары считались некачественным ширпотребом.

Когда сэр Тэрри Лихи в 2010 г. объявил, что покидает пост генерального директора британской сети супермаркетов Tesco, он четко сформулировал мотивы, которыми руководствовался на посту главы компании: «Когда я занял должность генерального ди-

ректора, у меня был план, согласно которому главным в Tesco должен был стать клиент. Я хотел сделать из компании лидера данного сектора в Великобритании и найти новые опоры для долгосрочного роста в сфере услуг, продажи непродовольственных товаров и экспансии на рынки других стран». За 14 лет руководства компанией Лихи добился четырехкратного роста сети — в результате на магазин в ее составе приходился один из каждых 7 фунтов стерлингов, потраченных потребителями в стране. Tesco стала первой сетью супермаркетов Великобритании, ставшей мировым брендом. Лихи отмечает: «Хотя на это и потребовалось 14 лет, мне удалось претворить выбранную стратегию в жизнь»³.

На деле, однако, создание подобного четкого долгосрочного плана преобразования подходит не для всех компаний. Вскоре после своего назначения на пост генерального директора IBM Лу Герстнер шокировал общественность заявлением следующего содержания: «Последнее, в чем сегодня нуждается IBM, — это долгосрочная концепция развития компании»⁴. Это вовсе не значит, что у Лу не было целей в долгосрочной перспективе, он просто отлично понимал, что главной задачей на тот момент было банальное исправление многочисленных изъянов в организации. Другой руководитель, генеральный директор Procter & Gamble Алан Лафли, став главой компании, выразил свое несогласие с широко распространенным мнением о продуктивности завышенных ожиданий: «Первое, что я сделал, заняв пост генерального директора, — это поставил перед компанией более реалистичные задачи»⁵.

Как видим, существует огромное количество самых разных подходов: кто-то ставит глобальные цели, кто-то вообще не спешит говорить громкие слова, концентрируясь на текущих проблемах, у одного — грандиозные цели, а кто-то другой довольствуется малым. Так что же все-таки будет правильной? Наши исследования и имеющийся опыт подсказывают, что общей чертой большинства успешных программ изменений является четкое определение среднесрочных перспектив компании для каждого направления изменений. Почему? Все очень просто: понять, где вы должны оказаться через два-три года, гораздо проще, чем следовать расплывчатой стратегии с целями, до выполнения которых еще далеко. Такое решение дает вам возможность действовать быстро, получая ре-

альные результаты уже сейчас, что поможет вселить уверенность в заинтересованных лиц, задать темп преобразования, преодолеть возможное сопротивление и настроить всех сотрудников организации на рабочий лад.

Когда Рави Кант стал управляющим директором индийского автопроизводителя Tata Motors, компания переживала острый кризис. После 10 лет роста выручки и прибыли Tata Motors подкосило резкое снижение спроса на грузовики. В то же самое время нарастали риски конкуренции со стороны зарубежных компаний, а также риски роста издержек, связанных с попытками выхода на рынок легковых автомобилей и инвестициями на переоснащение оборудования согласно требованиям стандартов по уровню выбросов в атмосферу. В результате Tata Motors сделала сообщение, потрясшее рынок, заявив об убытках в 5 млрд рупий (110 млн долл.) по итогам финансового года, закончившегося в 2001 г.

В таких обстоятельствах от руководства компании ожидали решительных действий и мобилизации всех имеющихся ресурсов для немедленного решения проблем, обрушившихся на бизнес. Однако этого не произошло. Вместо быстрых решительных действий Кант начал работу с другими представителями высшего руководства компании по разработке новой стратегии развития компании. Они планировали не просто восстановить утраченные позиции лучшего индийского производителя грузовых автомобилей, а превратить компанию в автогиганта с мировым именем. Несмотря на всю смелость проекта, Кант и его рабочая группа понимали, что этого недостаточно. Мобилизовать людей на выполнение поставленной задачи было невозможно до тех пор, пока руководители не разобьют всю стратегию на небольшие, выполнимые и понятные каждому задачи.

Кант рассказывал о своей инициативе так: «Мы остановились на стратегии восстановления, которая имела три четких этапа, на завершение каждого этапа по нашим оценкам должно было уйти около двух лет. Начальный этап подразумевал пролитие “первой крови”. Мы не могли игнорировать тот факт, что наши продажи падали вместе с сокращением всего рынка. Нам необходимо было значительно снизить издержки, что было очень непростой задачей для компании, которая не только когда-то занимала привилегированное положение лидера рынка, но и привыкла к превыше-

нию в занимаемом сегменте спроса над предложением, благодаря чему она могла позволить себе использовать схему ценообразования “издержки плюс фиксированная прибыль”. Второй этап нашей стратегии должен был сопровождаться консолидацией наших позиций на рынке Индии, а заключительный этап подразумевал выход на зарубежный рынок и экспансию в глобальном масштабе»⁶.

Разработанный рабочей группой Канта план оказался весьма успешным. Сократив издержки на 8 млрд рупий (176 млн долл.) в ходе первого этапа, Tata Motors успешно вышла на рынок легковых автомобилей, предложив покупателям целый ряд моделей (компактные малолитражки, среднегабаритные автомобили и паркетники). Компания умело воспользовалась возможностями, которые предоставили новые социальные и экономические тенденции, такие как более высокий достаток и стремление к большей мобильности среди молодых индийцев, а также обширная программа дорожного строительства, запущенная правительством. К 2010 г. компания стала крупнейшим в Индии автопроизводителем и завоевала престижную награду как самый привлекательный бренд Индии⁷.

За пределами родины Tata Motors удалось заметно нарастить свое присутствие в таких регионах, как страны бывшего СССР, Турция, ЮАР и страны Ближнего Востока и Южной Азии, благодаря целенаправленным усилиям по стимулированию сбыта, а в Великобритании, Южной Корее, Таиланде и Испании компания использовала тактику поглощения мелких игроков. К 2010 г. индийская компания стала четвертой в мире производителем грузовых авто и заняла второе место среди производителей автобусов по объему выпускаемой продукции, а на ее предприятиях трудились 24 000 рабочих.

Как вы думаете, удалось бы Tata Motors добиться таких потрясающих успехов, если бы руководство компании не разбило стратегию развития компании на несколько среднесрочных этапов? Сложно сказать, однако мы уверены, что необходимость быстрого решения среднесрочных задач подтолкнула руководство к более активным действиям. При горизонте планирования в два-три года руководству приходится решать насущные задачи и определять подходящие методы для достижения результата в достаточно близкой перспективе.

С другой стороны, как бы развивалась ситуация, если бы руководство Tata Motors определяло только краткосрочные цели, не имея четкой долгосрочной стратегии? И снова мы не можем точно ответить на этот вопрос, однако наличие четкой стратегии развития на достаточно большой срок определенно имеет свои преимущества: такой подход позволяет избежать искушения принести долгосрочные перспективы в жертву проблемам сегодняшним (подобное искушение знакомо всем руководителям акционерных компаний, вынужденных добиваться хороших показателей отчетности).

Чтобы взглянуть на ситуацию шире, давайте рассмотрим две упомянутые выше компании и узнаем, как они ставили перед собой амбициозные цели.

Вскоре после вступления в должность генерального директора GE в 1982 г. Джек Уэлч представил общественности свое видение долгосрочных перспектив компании. Ему предстояло превратить неуклюжего колосса в одну из лучших компаний мира — как говорил Джек, компанию, «которая будет первой или, как минимум, второй в любом деле». Бесспорно, это очень четкая цель, но как ее добиться? И тут мы снова наблюдаем метод разделения сложной задачи на три этапа. Первый этап подразумевал проведение масштабного реструктурирования компании, избавление от неэффективных активов, закрытие генерирующих убытки подразделений: за четыре года Уэлч продал 125 компаний, включая несколько брендов, которые считались базовыми для GE. Именно тогда Уэлч получил свое «лестное» прозвище Нейтронный Джек по аналогии с нейтронной бомбой, которая, взрываясь, уничтожает людей, оставляя здания и инфраструктуру нетронутыми⁸.

Главная задача второго этапа преобразования заключалась в улучшении качества сервиса GE и расширении подразделения высоких технологий. На данном этапе компания сделала несколько громких приобретений, включая самую масштабную покупку за всю свою историю: GE приобрела компанию Radio Corporation of America (RCA), владевшую крупнейшей в США телевизионной сетью NBC, за 6,4 млрд долл. Также заслуживает упоминания покупка поставщика финансовых услуг Employers Reinsurance Corporation у Техасо за 1,1 млрд долл. К 1988 г. 80% дохода корпорация GE по-

лучала за счет предоставления услуг и продажи высокотехнологичных товаров, в то время как шестью годами раньше этот показатель составлял только 50%.

В ходе третьего этапа процесса преобразования Уэлч сделал упор на тех, кто обеспечивает работу организации, вложив огромные деньги в восстановление центра в Кротонвилле, готовившего до 10 000 сотрудников в год. Кроме того, генеральный директор GE положил начало созданию программы Workout и внимательно следил за ее развитием. Программа подразумевала проведение собраний, на которых 30–100 сотрудников компании обсуждают общие проблемы в течение нескольких дней. Руководители допускались на такие собрания только в течение последних нескольких часов, после чего они должны были принять окончательные решения по списку вопросов, подготовленных группой. За пять лет более 200 000 сотрудников GE — 85% от общего числа — приняли участие в подобных собраниях.

И каков же был результат? К 1993 г. все компании в портфеле GE заняли первые и вторые места в своих отраслях, полностью удовлетворив чаяния Уэлча. За время его пребывания на посту генерального директора акции GE заметно выросли, и к моменту ухода из компании рыночная стоимость компании повысилась на 60 млрд долл.

В IBM Лу Герстнер имел обоснованные сомнения в ценности долгосрочной стратегии для компании в период кризиса, однако это не помешало ему поставить среднесрочные цели. Когда в 1993 г. он занял пост генерального директора гиганта в сфере ИТ, компания только что отчиталась о самых масштабных финансовых потерях за всю историю корпораций в США. Поэтому вслед за такими лидерами, как Tata, GE, и другими испытывающими трудности компаниями первоочередной задачей для Герстнера стало снижение издержек.

Получив в наследство от прежнего руководителя планы по разделению IBM на несколько компаний, новый генеральный директор решил выработать среднесрочный план, который должен был помочь ему избежать столь плачевного развития ситуации. Он заявил, что по крайней мере в ближайшие три года организация сохранит единство и будет позиционировать себя на рынке как ин-

тегратора, предоставляющего широкий спектр услуг. Следующим его шагом стало явившееся для многих неожиданностью решение об отказе от прекращения работы в области создания высокопроизводительных серверов и превращение этого направления в одно из ключевых для компании.

Герстнер и его рабочая группа не ограничились эти мерами и разработали среднесрочный план развития в растущей сфере ИТ-услуг и персональных компьютеров. Третьим и последним направлением стал выход на рынок услуг по введению компаний в быстрорастущий сетевой мир. IBM должна была обеспечивать их поддержкой в области разработки стратегии технологического развития и развертывания систем, а также выступать в роли архитектора и администратора ИТ-инфраструктур компаний-клиентов.

Результаты этих мер говорят сами за себя. Стоимость акций IBM выросла в восемь раз, доход компании более чем удвоился (7,7 млрд долл. по сравнению с 3 млрд долл. ранее).

На наш взгляд, в литературе по менеджменту определение среднесрочных перспектив и задач часто незаслуженно игнорируется. При рассмотрении примеров успешной реструктуризации авторы склонны не замечать разницу между средне- и долгосрочными планами. Когда руководитель компании оглядывается назад, вспоминая свои успехи, он обычно видит ситуацию лишь в долгосрочной перспективе и невольно создает иллюзию того, что подобная игра в долгую была в его планах изначально. Однако наш опыт изучения компаний, успешно прошедших горнило перемен, показывает, что те, кто ими управляет, чаще руководствуются на своем пути среднесрочными целями, а долгосрочная стратегия развития их компании складывается постепенно уже в процессе реструктурирования.

Мы вовсе не утверждаем, что иметь стратегию на много лет вперед вредно, мы только хотим сказать, что этого недостаточно. Даже если у вас в голове есть четкое понимание того, в каком русле должна двигаться компания, вам необходимо иметь на руках среднесрочный план конкретных действий — список выполнимых, но при этом амбициозных задач, позволяющий, кроме того, определить скорость и масштаб изменений. И если ваша долгосрочная стратегия не будет до конца оформлена в начале пути, это еще не причина стоять на месте и медлить. Если возглавляемая вами

организация будет постоянно работать ради достижения среднесрочных целей, ваши глобальные планы будут иметь больше шансов претвориться в жизнь.

Факты и интуиция: как найти баланс?

Когда организация выбирает неверное направление на стратегическом уровне, остальные изменения лишаются всякого смысла. Вспомним хотя бы знаменитое заявление руководителя Digital Equipment Corporation Кена Олсена, которое он сделал на конференции Всемирного общества исследований будущего в 1977 г. Тогда Олсен сказал, что он не видит «причин, по которым кому-то может прийти в голову держать дома компьютер». Приверженность выбранной стратегии и концентрация лишь на нуждах научного и инженерного сообщества привели компанию к падению и поглощению корпорацией Compaq. Поучительный пример, не так ли?

Как же лидер может минимизировать риски принятия неверного решения и максимизировать вероятность выбора правильного направления? Очевидно, что в этом ему должны помочь реальные факты. Наши исследования показывают, что программы реструктурирования, «подразумевавшие выполнение значительного объема работы по сбору базы проверенных фактов», в 2,4 раза чаще приводят к успеху по сравнению с программами, «основанными на предположениях и интуиции»⁹.

Чтобы собрать базу объективных фактов, компании должны ответить на ряд вопросов. С каким уровнем конкуренции мы столкнемся, и какие возможности у нас будут для противостояния конкурентам? Чего ждут от нас клиенты? Чего ждут от нас держатели акций? Каковы показатели эффективности компании в сравнении с результатами других представителей отрасли? Какой эффект мы получим, если распространим самые удачные решения и инициативы на всю компанию? Сможем ли мы выжать максимум из используемых технологических процессов и систем?

В рамках процедуры сбора фактов организации могут провести проверку возможных сценариев развития событий, чтобы убедиться в правильности выбранных целей и отсутствии нежелательных последствий. Главной причиной краха Enron стала система

планов продаж и премирования сотрудников. Система базировалась только на генерируемой «продажниками» выручке, игнорируя качество работы, рентабельность и прочие факторы.

Похожие проблемы лежат в основе неудачи программы «Ни одного отстающего ребенка», запущенной в США в 2001 г. Программа подразумевала предоставление государственной поддержки в зависимости от итогов оценки результатов учащихся, производившейся на основании стандартизированных параметров. Критики отмечали, что программа заставляет учителей уделять основное внимание передаче узкого набора навыков и знаний, необходимых для успешного прохождения теста, вместо того чтобы развивать в детях навыки совместной работы, умение применять инновации, вдумчивое отношение к проблемам или прививать им основы этики.

Однако опираться только на собранные фактические данные недостаточно. Мозг — не всемогущий компьютер, который может представить бесчисленные сценарии будущего и точно просчитать развитие ситуации. В реальной жизни мышление любого человека ограничено самыми разными предубеждениями, например люди склонны придавать больший вес фактам, которые подтверждают выбранную точку зрения, и игнорировать свидетельства, указывающие на обратное. Кроме того, люди боятся совершать ошибки: согласно проведенным исследованиям, восприятие события значительно меняется, когда человека просят подумать не о возможных выгодах, а о возможных потерях, даже если результат будет один и тот же. Учитываете ли вы в процессе оценки организационных рисков не только отрицательные последствия принятия решения, но и положительные? Скорее всего, дело ограничивается только первым.

Мы хотим предостеречь вас от чрезмерного доверия фактам и основанной на них логике, ведь именно такой подход ведет к заключениям, подобным неверию в грядущую популярность домашних компьютеров. Мы полностью согласны с Гэри Роджерсом, бывшим председателем правления и генеральным директором Dreyer's Grand Ice Cream, который говорил, что «успешный лидер должен следовать своей интуиции — если вам что-то не по нутру, не делайте этого»¹⁰.

Интуиция — это знание или чувство, полученное без помощи рационального мышления и опирающееся обычно на опыт и самоанализ. В эпоху свободного доступа к информации может показаться, что интуиция отжила свое, однако, на наш взгляд, ее роль в принятии решений будет только возрастать. Как считает Джон Нейсбит, автор книг «Мегатренды» (Megatrends)* и (в соавторстве с Патрицией Эбурдин) «Перестройка корпорации» (Re-inventing the Corporation), «интуиция станет особенно ценной в новом цифровом мире с его избытком данных».

Чтобы проиллюстрировать ситуацию, возьмем в качестве примера опыт Джона Эйкхерста, генерального директора Woodside Petroleum — австралийской нефтяной компании, частично принадлежащей Royal Dutch Shell. Во время освоения месторождения Ламинария, крупнейшего инвестиционного проекта компании, руководство столкнулось с превышением сметы на 250 млн долл. и необходимостью отложить проект на полгода. Эти проблемы застали Эйкхерста и его команду врасплох. Почему? Дело в том, что работавшие над проектом сотрудники всеми силами старались скрыть от начальства дурные известия, надеясь, что ситуация разрешится сама собой. В результате эта новость прозвучала для совета директоров компании как гром среди ясного неба, а многие акционеры посчитали себя обманутыми.

После того как ситуация стала достоянием широкой публики и были приняты соответствующие меры (включая увольнение ряда высокопоставленных сотрудников, ответственных за реализацию проекта), руководство компании приняло постпрограмму, которая должна была выявить, как стало возможным упущение из виду проблем такого масштаба. Многие члены руководства все это время молчали, как они сами признаются, поскольку нечего было предъявить в качестве доказательств — хотя что-то подсказывало им, что дела идут скверно. Они договорились, что если кто-то снова испытает похожее чувство, он обязательно поделится своими подозрениями с коллегами.

Прошло несколько месяцев, и в один прекрасный вечер, после многочасового обсуждения данных по перспективам развития

* Нейсбит Дж. Мегатренды. — М.: АСТ, 2003.

компании, три сотрудника из команды Эйкхерста робко постучали в дверь его офиса. Все трое заявили: несмотря на отсутствие доказательств, им кажется, что что-то идет не так. Это был момент истины для Эйкхерста. Позже он объяснял: «Несколько месяцев назад я, как человек с аналитическим складом ума, отослал бы их, сказав не возвращаться, пока не найдут что-нибудь стоящее обсуждения. Или, скорее, они сами не попытались бы поговорить со мной — все боялись, что я не стану слушать чьи-то домыслы. Однако на этот раз, помня о недавних событиях, мы сели и поделились друг с другом своими соображениями»¹¹.

Центром дискуссии стало предположение о том, что Shell, у которой на тот момент находилось 34% акций Woodside Petroleum, подаст заявку на аукцион о покупке контрольного пакета акций австралийской нефтяной компании. Хотя на тот момент никаких доказательств подобных планов не было, Эйкхерст и его команда приняли меры по защите от возможного поглощения, следуя своей интуиции. И действительно, через несколько месяцев Shell сделала попытку поглощения, которая оказалась неудачной благодаря принятым руководством мерам.

Еще один пример, иллюстрирующий силу интуиции, — опыт розничного онлайн-бутика Net-a-porter, торгующего эксклюзивной женской одеждой. В июне 2000 г., когда Натали Массене основала компанию, в мире свирепствовал очередной кризис, спровоцированный крахом доткомов, а интернет-стартапы лопались как мыльные пузыри. «Огромное количество не имеющих фантазии сторонников частных инвестиций утверждали, что женщины никогда не будут покупать вещи через Интернет. Я уверена, что их жены сегодня постоянно заказывают вещи в магазине Net-a-Porter», — насмешливо замечает Массене¹². Редактор журнала *Glamour* Джо Элвин отметила: «Главный залог успеха Натали — это вера в свою интуицию. Я восхищаюсь ее стойкостью и выдержкой: все говорили, что Net-a-Porter никогда не станет популярным, а сейчас, спустя 10 лет, это звучит просто смешно»¹³.

Интуиция играет важную роль в том, как Натали Массене управляет своим бизнесом: «Если мы находим какую-то идею, и кто-то говорит, что до нас этого никто никогда не делал, мы беремся за работу»¹⁴. Компания стимулирует сотрудников, которые прислушива-

ются к собственной интуиции, и не принимает в свои ряды уже состоявшихся экспертов. Такой нестандартный подход к делу дал результат: в начале 2010 г. магазин Net-a-Porter был продан холдингу Richemont, специализирующемуся на производстве предметов роскоши, за 350 млн фунтов стерлингов (533 млн долл.)¹⁵. Неплохо для компании, начинавшейся с инвестиций в размере 800 000 фунтов стерлингов (1,4 млн долл.).

Разумеется, у интуиции есть свои недостатки. Именно она подсказывает нам, что если четыре раза подряд выпала решка, то уж в следующий раз точно выпадет орел. Нам интуитивно кажется, что тяжелые объекты падают быстрее легких. К счастью, мы всегда можем проверить интуитивные догадки с помощью логики и математики.

По этой же причине, когда руководитель принимает решения на основе собственного чутья, он должен использовать в качестве опоры данные и анализ, чтобы подтвердить свои догадки. Экономист и нобелевский лауреат Дэниэл Канеман предостерегает от упрощенного взгляда на генерального директора как на человека, который должен обладать чутьем на деньги: «Я склонен считать, что значение интуиции не стоит переоценивать. Чрезмерная уверенность в себе — частая причина принятия ошибочных решений»¹⁶.

Ключ к успеху — сохранение баланса между интуицией и фактами. Не давайте ни одной из сторон перетягивать одеяло на себя.

Постановка смелых, но достижимых целей

Проведенное McKinsey в январе 2010 г. исследование, в котором участвовали 2500 руководителей различных компаний, показало, что программы изменений, в рамках которых руководство ставит масштабные, смелые, но при этом реально достижимые цели, в 1,2 раза чаще завершаются успехом по сравнению с программами, авторы которых ставят легко достижимые цели, и в 1,6 раза чаще оказываются успешными по сравнению с программами, подразумевающими недостижимые цели¹⁷.

Согласно нашему опыту, лидеры ставят перед подчиненными слишком осторожные, не требующие спешки или адаптированные

под текущие возможности компании цели. Они не в состоянии создать напряжение или придать организации новый импульс и заставить ее раздвинуть границы возможного, поэтому редко приводят к прорывам. Как правило, если люди не видят средств достижения цели, они опускают руки и отказываются от каких-либо действий. Однако большинство организаций, неважно, переживают ли они расцвет или борются за выживание, имеют больше пространства для маневра, чем кажется, и не всегда непростые цели оказываются недостижимы.

В секторе финансовых услуг, например, банк, который имеет далеко не самые высокие показатели эффективности, может добиться шестикратного увеличения отношения операционной прибыли к общей выручке, если ему удастся подняться до уровня финансовых организаций, входящих в верхний квартиль по показателям эффективности. Однако даже банк, располагающийся в верхнем квартиле по показателям эффективности, может улучшить свои показатели на 50%, если ему удастся добиться максимального уровня дохода на одного сотрудника при высочайшей эффективности затрат на рабочую силу. Что мы посоветуем? Не бойтесь, цельтесь высоко.

Уточним, что нереальные или непродуманные цели могут повлечь за собой самые неожиданные последствия. В начале 1990-х гг. американская компания Sears, занимавшаяся розничной торговлей, поставила перед своими сотрудниками, специализировавшимися на ремонте автомобилей, новые планы. Теперь они должны были приносить компании 147 долл. в час. Будучи не в состоянии достичь настолько завышенных целей в нормальном режиме работы, механики стали выполнять ненужные ремонты, беря с заказчиков дополнительные деньги, что вызвало серьезный отток клиентов.

Компания Ford однажды попала в похожую ловушку. В 1969 г. компания поставила перед собой цель — спроектировать модель весом менее 2000 фунтов, которая продавалась бы по цене не более 2000 долл. По планам уже через два года в автосалонах должны были появиться первые подобные машины. Все бы ничего, но эта задача оказалась непосильной для компании. Проектировавшийся в большой спешке Ford Pinto отличался низким уровнем безопасности. Топливный бак располагался очень близко к задней оси, поэтому любой удар в задней части автомобиля приводил к возго-

ранию, что послужило причиной 53 смертельных случаев и многочисленных травм, не говоря о целом вале исков, который обрушился на компанию¹⁸.

Для контраста мы приведем пример удачного выбора амбициозных четких среднесрочных целей, которыми руководствовалась государственная почтовая служба Италии Poste Italiane. Ее новым главой Коррадо Пассерой было принято решение, согласно которому через два с половиной года все почтовые отделения должны иметь отлаженную схему работы, превосходящую ту, которая принята в отделениях банков, при снижении издержек на 70% время ожидания 80% клиентов должно сократиться до 7,5 минуты, а ежегодное снижение доходов компании на 2% необходимо превратить в 5%-ный рост. Эти цели были объявлены в качестве фоновых, в то время как главной целью компании стало завоевание лидерства на рынке финансовых услуг в регионе.

Poste Italiane не просто удалось добиться поставленных целей — результаты превзошли все ожидания. Клиенты почтовой службы открыли 2 млн счетов, и за два года она поднялась на третье место в списке крупнейших страховых компаний страны. Производительность выросла на 30%, прибыль — на 20%. Газета *Financial Times* писала, что обновленная организация «вскоре может составить серьезную конкуренцию итальянским коммерческим банкам»¹⁹, а премьер-министр страны отметил, что теперь одним поводом для недовольства граждан стало меньше: в почтовых отделениях исчезли бесконечные очереди.

Жизнеспособность: ключевые составляющие

Когда организация ставит четкие и ясные цели по повышению уровня жизнеспособности и эффективности бизнеса, это значительно увеличивает шансы успешного преобразования. Уже упоминавшееся выше исследование, проведенное McKinsey, показало, что постановка четко сформулированных целей повышения как эффективности, так и жизнеспособности, в 4,4 раза повышает шансы комплексной программы преобразований на громкий успех по сравнению с теми программами, которые принимают во внимание только перспективы роста эффективности.

Начнем с повторного рассмотрения принятого нами взгляда на жизнеспособность организации, а затем постараемся понять, как поставить правильные цели в области повышения жизнеспособности, а также определить, кто должен участвовать в этом процессе.

Оценка жизнеспособности организации

Давайте вернемся назад. В главе 1 мы дали определение понятию «жизнеспособность организации»: это способность обновляться, корректировать свои действия и выстраивать стратегию быстрее конкурентов, что позволяет поддерживать выдающуюся эффективность в течение длительного времени. Во второй главе мы выделили девять элементов жизнеспособности организации (понимание направления развития компании; руководство; рабочая среда и корпоративная культура; ответственность за результат; координация и контроль; возможности; мотивация сотрудников; эффективность внешнего взаимодействия; инновации и приобретение знаний). Мы также разбили эти 9 элементов на 37 практических методов управления, и объяснили, как предложенный нами и разработанный на основе проведенных исследований инструмент «Индекс жизнеспособности организации» может использоваться для полного и всестороннего понимания уровня жизнеспособности компании.

В данной главе мы дадим общее представление об инструменте «Индекс жизнеспособности организации», чтобы помочь читателям понять, из чего именно складывается жизнеспособность бизнеса. В обобщенном виде это представлено в таблице 3.1. Вы можете использовать список для грубой оценки жизнеспособности вашей организации. Определите, каким является состояние организации по каждому конкретному элементу: неудовлетворительным, хорошим или отличным? Какие элементы жизнеспособности наиболее важны для достижения среднесрочных целей вашего бизнеса? К каким показателям по каждому элементу вы хотите прийти через два-три года? (Если вы хотите провести более глубокую оценку жизнеспособности организации без использования полноценного опроса «Индекс жизнеспособности организации», посетите наш раз-

дел на сайте компании McKinsey, расположенный по адресу [www.mckinsey.com/beyond performance](http://www.mckinsey.com/beyond-performance), где вы можете найти инструменты и источники информации, которые помогут поставить правильные цели, соответствующие специфическим нуждам и состоянию вашей организации.)

Чтобы получить полную картину, необходимо по возможности дополнить результаты опросника «Индекс жизнеспособности организации» основанным на фактических данных анализом — так вы сможете убедиться, что предположения не расходятся с реальностью. Если же вы обнаружите несоответствия, это послужит сигналом о необходимости шагов по повышению прозрачности и открытости коммуникации. Среди аналитической работы, которая часто может быть полезна на этом этапе, необходимо выделить оценку лояльности клиентов (сосредоточенность на клиенте), показателей набора необходимых высококвалифицированных специалистов (привлечение способных и перспективных сотрудников), системы оплаты труда (финансовые поощрения), действий руководства (различные подходы к управлению) и системы показателей эффективности (понимание стратегии компании).

Одна финансовая организация обнаружила, что ее система материального стимулирования не оказывала ожидаемого влияния на результаты работы, так как сотрудники считали, что оплата труда не зависит от их эффективности. Однако в ходе проведенного анализа стало понятно, что это мнение было ошибочным. Руководству компании вскоре стало ясно, что вместо изменения системы оплаты труда необходимо обеспечить открытость коммуникации, чтобы персоналу стала видна связь между эффективностью работы и размером заработной платы.

Таблица 3.1. Оценка жизнеспособности организации

	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Понимание направления развития компании	Разработка стратегии, которая не может разрешить запутанные проблемы	Создание и популяризация убедительной стратегии, основывающейся на системах и процессах...	...и ставящей цель, которая объединяет сотрудников с общей концепцией будущего

Окончание табл. 3.1

	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Руководство	Предоставление чрезмерно детализированных инструкций и постоянное отслеживание результатов (высокий уровень контроля)	Демонстрация заботы о подчиненных, понимание их нужд (высокий уровень поддержки)...	...и постановка простых целей, мотивация людей на достижение максимального потенциала (высокие требования)
Рабочая среда и корпоративная культура	Отсутствие общих ценностей	Создание атмосферы доверия внутри организации и отдельных ее подразделений...	...и крепкой, адаптирующейся к изменениям корпоративной культуры, нацеленной на эффективность
Ответственность за результат	Чрезмерная сложность и размытие ролей	Грамотное распределение ролей и обязанностей внутри компании, ответственность за последствия решений и действий...	...и поощрение чувства принадлежности к судьбе компании на всех уровнях
Координация и контроль	Создание противоречивой и непонятной системы контроля и рабочих процессов	Цели, задачи и показатели связаны в четкую и эффективную систему...	...и производится оценка положительных результатов совместной работы для всей компании
Развитие корпоративных навыков	Неспособность привлечения новых перспективных сотрудников или отказа от нерадивых работников	Выработка базы навыков, необходимых для реализации стратегии...	...и развитие навыков, позволяющих добиться долгосрочного конкурентного преимущества
Мотивация сотрудников	Низкая вовлеченность рассматривается как норма	Мотивация с помощью материальных стимулов, возможностей и ценностей...	...и постановка акцентов на чувстве принадлежности и важности сотрудника для достижения максимальной отдачи
Эффективность внешнего взаимодействия	Энергия организации направлена вовнутрь	Главная цель — создание ценности для клиентов...	...и создание ценности для всех заинтересованных лиц
Инновации и приобретение знаний	Отсутствие системного подхода по поддержанию инициативы работников	Способность подхватывать идеи и претворять их в жизнь последовательно с помощью специальных программ...	...и способность развить сеть внутренних и внешних контактов для поддержания лидирующих позиций на рынке

Тем не менее, наш опыт свидетельствует, что работники в большинстве случаев объективно оценивают ситуацию, что делает опросник «Индекс жизнеспособности организации» мощным, комплексным и в целом самодостаточным инструментом управления.

Постановка целей по укреплению жизнеспособности организации

Измерить текущий уровень жизнеспособности — это одно, но важно также понять, каким вы хотите видеть жизнеспособность вашей компании в будущем. Наши исследования показывают, что любой организации необходимо задать нижний пороговый уровень жизнеспособности по каждому из девяти представленных элементов: компания должна быть как минимум в третьем квартиле по каждому из 37 практических методов управления, которые определяют уровень для различных элементов жизнеспособности бизнеса.

Это логичным образом вытекает из взгляда на практические методы как на набор действий, который должен выполнять руководитель, чтобы направить движение организации по нужному курсу и помочь ей сохранять эффективность и постоянно совершенствоваться. В конце концов, руководители не могут себе позволить оказаться не в курсе ситуации в компании. Глава компании должен быть уверен, что задачи поставлены, варианты стратегии определены, средства выделены, сотрудники наняты, эффективность контролируется и т.д.

Конечно, все эти моменты необходимо контролировать, но не все они требуют одинакового внимания. Если продолжать аналогию со здоровьем человека, то для любого из нас уровень здоровья определяется не только общими показателями состояния организма, но и, в определенной степени, теми задачами, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни. Здоровый вес тяжелоатлета отличается от здорового веса жокея, для ученого отличное зрение не так важно, как для пилота, а у балерины тело должно быть более гибким, чем у адвоката.

Наши исследования показали, что то же самое относится и к разным организациям: каждой отдельно взятой компании не нужно иметь идеальные показатели по всем фронтам жизнеспособности.

Тщательно изучив данные по нашим 37 практическим методам, мы обнаружили, что компания, находящаяся в первом квартиле по шести или более методам управления, с 80%-ной вероятностью окажется в верхнем квартиле по *общему* уровню жизнеспособности, что положительно скажется и на эффективности бизнеса (рис. 3.1).

Это означает, что вместо того чтобы пытаться получить оценку «хорошо» для всех практических методов (т. е. оказаться выше нижнего квартиля), разумнее будет постараться выделить от 6 до 10 методов и сконцентрироваться на них. Это хорошая новость для любого руководителя, так как ни одной организации не под силу добиться отличных результатов по всем элементам жизнеспособности.

Так как же определить, на какие именно методы управления стоит обратить внимание именно вам? Для этого нужно задать себе три вопроса. Во-первых, какие практические методы управления позволят мне достичь поставленных целей в области эффективности?

Вероятность того, что по общему уровню жизнеспособности организация окажется в верхнем квартиле, если она находится в верхнем квартиле по указанному числу практических методов, %

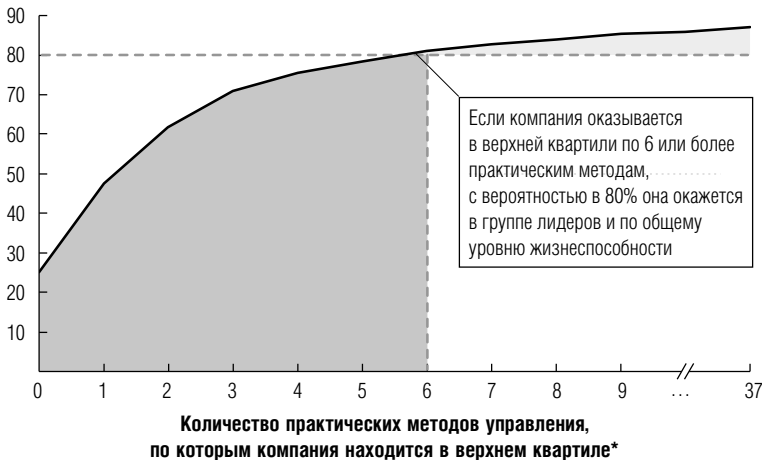


Рисунок 3.1. Магическое число 6

* Предполагается, что все оставшиеся практические методы управления находятся не ниже третьего квартиля

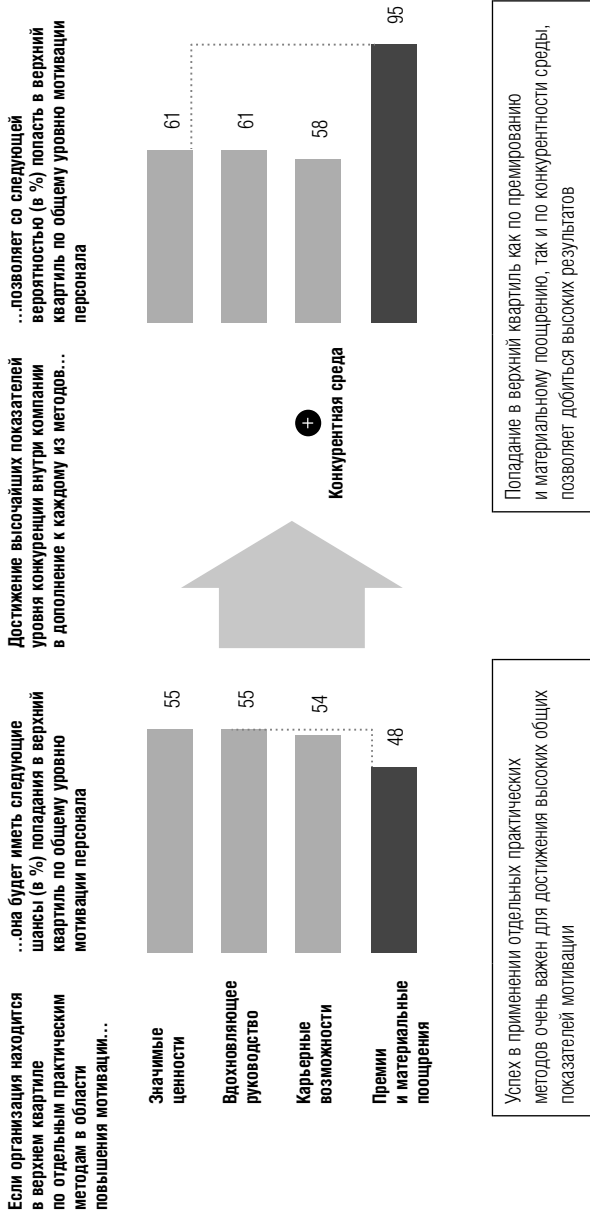


Рисунок 3.2. Совместное использование практических методов управления

Во-вторых, какими сильными сторонами обладает моя компания? (Гораздо проще опираться на сильные стороны, вместо того чтобы начинать с нуля.) В-третьих, какие методы дополняют друг друга?

Концепция дополняемости была предложена Джоном Робертсом в его книге «Современная фирма» (The Modern Firm)*: «Две переменных величины дополняют друг друга, когда введение (или повышение значения) одной из них позволяет получить большую отдачу от введения (или повышения значения) другой»²⁰. Чтобы увидеть, как это работает, давайте обратимся к примеру, представленному на рисунке 3.2. Если руководство хочет повысить мотивацию сотрудников, у него в распоряжении оказывается сразу несколько методов управления. Если руководители решают прибегнуть к материальному стимулированию персонала, то вероятность повышения показателей мотивации до уровня верхнего квартиля будет равняться 48% (любопытно, что это самый низкий уровень вероятности такого повышения показателей для мотивирующих действий). Однако если компания наряду с материальным стимулированием с целью создания более конкурентной среды внутри организации прибегнет к изменению рабочей среды и корпоративной культуры, вероятность повышения показателей до уровня верхнего квартиля составит уже 95%. Использование двух практических методов вместо опоры лишь на один заметно повышает шансы на успех (в нашем случае почти в два раза).

Концепция комплементарности становится более понятной, если рассмотреть ее на примере приготовления пищи. Мука, дрожжи и вода по отдельности не представляют собой особого гастрономического интереса, однако если смешать их в правильной пропорции и приготовить должным образом, можно получить вкуснейший хлеб. Или возьмем, скажем, арахисовое масло и варенье: если намазать их на хлеб вместе, можно получить очень любопытный вкус, одновременно сладкий и солоноватый. Такой бутерброд многие предпочтут обычному (только с арахисовым маслом или только с вареньем).

Аналогия с пищей позволяет показать, что комплементарность имеет и обратную сторону. В этом на собственном опыте убедился

* Робертс Дж. Современная фирма. — М.: Вильямс, 2007.

один из наших коллег. Во время встречи с клиентом поздно вечером его команда решила заказать всем еды. Они знали, что больше всего он любит пиццу и морепродукты. О чудо! В меню была пицца с морепродуктами. Что может быть лучше, подумали ребята. Позже наш коллега утверждал, что это была самая ужасная пицца, которую он когда-либо пробовал.

Так что добавление одного компонента к другому не всегда позволяет получить хороший результат. Давайте посмотрим, как все сказанное выше относится к практическим методам управления. Если организация решает повысить уровень инноваций и приобретения знаний, у нее в распоряжении может быть несколько вариантов действий. Если руководство склоняется к использованию в качестве рычага инноваций, инициируемых «сверху», его действия приведут к повышению уровня инноваций и приобретения знаний в компании до верхнего квартиля с 58%-ной вероятностью. Однако если лидеры компании сделают ставку на материальное стимулирование, конкуренцию и привлечение сотрудников, обладающих выдающимися способностями, в качестве дополнительных мер *наряду* с инновациями, «спускаемыми сверху», вероятность успеха упадет до 44%. Почему?

Оказывается, что масштабные инновации — это результат коллективных усилий. При продвижении такой комбинации методов слишком большой упор делается на качество человеческого капитала (интеллектуальный вклад сотрудников и функциональные навыки) в ущерб социальному капиталу (сотрудничество, налаживание связей, распространение информации). В данном случае лучшим решением станет сочетание инноваций, рождающихся «наверху» с мерами по укреплению общего видения будущего компании, повышению эффективности обмена знаниями, концентрации внимания на потребностях клиентов. Это позволит увеличить шансы на успех до 78%.

Четыре архетипа

Итак, мы убедились, что для того чтобы сохранять жизнеспособность, организация должна находиться выше нижнего порогового уровня по всем 37 практическим действиям и методам управления,

указанным в «Индексе жизнеспособности организации». Мы также показали, что организация с большей вероятностью окажется в верхнем квартиле по общему уровню жизнеспособности (который, как было сказано в первой главе, чаще всего сопровождается высокими финансовыми показателями), если она будет находиться в первом квартиле по шести или более практическим методам. Наконец, мы поняли, что отдельные методы управления, по которым достигнуты высочайшие результаты, в сочетании с другими методами позволяют получить положительный эффект по формуле $1 + 1 = 3$.

Теперь перед нами встает вопрос на миллион: как определить эти шесть практических методов, которые нужно довести до совершенства, чтобы добиться превосходной жизнеспособности бизнеса?

Ответ звучит просто: единого рецепта не существует. На практике, когда мы анализировали комплементарность различных методов управления, нам удалось выделить четыре рецепта, которые могут использоваться в качестве основы для определения вектора ваших действий. Для простоты мы будем называть каждый рецепт архетипом жизнеспособности организации. Четыре архетипа выглядят следующим образом: лидерский, исполнительский, рыночный и основанный на знаниях²¹.

В таблице 3.2 представлены составляющие каждого архетипа — определенные методы управления — в порядке значимости. Давайте рассмотрим каждый архетип отдельно.

ЛИДЕРСКИЙ АРХЕТИП. Компании, относящиеся к данному архетипу, верят, что лидер является катализатором роста эффективности, именно он ставит высокие цели и ведет организацию к их достижению. Тогда почему практические методы, относящиеся к элементу «лидерство», не находятся в верхней части списка первого столбца таблицы 3.2? Дело в том, что для руководителей в данном случае самой важной задачей является воспитание будущих лидеров, и эта задача выполняется с помощью создания условий для построения карьеры. Именно поэтому карьерные возможности находятся на первом месте. В компаниях, относящихся к данному архетипу, воспитание лидера происходит через действия. Это можно сравнить с ездой на велосипеде: нельзя научиться кататься на нем, просто наблюдая за другими со стороны.

Лидеры компаний, принадлежащих к данному архетипу, склонны делегировать полномочия, что объясняет наличие метода повышения открытости и доверия внутри коллектива на втором месте в списке. Чтобы направить усилия наделенных полномочиями людей в нужное русло, необходимо четко очертить круг их обязанностей. Такие составляющие, как постановка производственных задач и договоры об индивидуальных результатах работы, оперативное управление и дисциплина, а также управление результатами деятельности позволяют гарантировать правильный уровень ответственности и прозрачность действий.

Крупнейший производитель продуктов питания и напитков PepsiCo — отличный пример компании, относящейся к лидерскому архетипу. PepsiCo знаменита предоставляемыми сотрудниками возможностями развития ответственности и своей корпоративной культурой, которая позволяет работникам брать на себя риски, проявлять инициативу и взаимодействовать с руководителями, принимающими ключевые решения. Сотрудники компании имеют полную свободу в достижении своих целей, не испытывая давления со стороны сложной структуры компании.

Менее известна принятая в PepsiCo практика заключения договоров об индивидуальных результатах работы, которая увязывает цели каждого сотрудника с общими целями компании. Оценки эффективности основываются на выполнении поставленных задач и достижениях в рамках 11 лидерских компетенций. Также сотрудники проходят общую проверку, в ходе которой оценивается соответствие показателей отдельных сотрудников общим показателям их подразделения. Если подразделение показывает плохие результаты, его руководители, скорее всего, получают худшие оценки работы по сравнению с оценками, которые они могли получить при высоких показателях их отдела (хотя это может прозвучать банально, некоторые организации поощряют менеджеров, даже если направление, за которое они отвечают, приносит убытки, что вряд ли положительно сказывается на жизнеспособности бизнеса).

ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЙ АРХЕТИП. Для принадлежащих к данному архетипу компаний характерна вера в то, что дисциплина, качество исполнения и непрерывное совершенствование являются залогом вы-

Таблица 3.2. Четыре архетипа и лежащие в их основе практические методы управления

10 важнейших методов управления для каждого архетипа

	Лидерский	Исполнительский	Рыночный	Основанный на знаниях
1	Карьерные возможности	Обмен знаниями	Деловое партнерство	Привлечение людей с выдающимися способностями
2	Открытость и доверие	Креативность и предпринимательский дух	Ориентированность на клиента	Грамотное распределение ролей
3	Договоры об индивидуальных результатах работы	Вовлечение сотрудников	Принятие решений с учетом условий конкурентной среды	Управление результатами деятельности
4	Вдохновляющее руководство	Развитие сотрудников с выдающимися способностями	Работа с общественностью и властями	Награды и признание
5	Ясность стратегии	Дух соперничества	Финансовое управление	Персональная ответственность
6	Оценка эффективности сотрудников	Персональная ответственность	Использование заимствованных идей	Оценка эффективности сотрудников
7	Оперативное управление	Иновации, иницируемые «снизу»	Специальные процессы развития навыков	Карьерные возможности
8	Рабочая дисциплина	Иновации, иницируемые «сверху»	Общая концепция будущего	Договоры об индивидуальных результатах работы
9	Лидер-советчик	Значимые ценности	Использование сторонних ресурсов, аутсорсинг	Профессиональные стандарты
10	Управление результатами деятельности	Управление результатами деятельности	Ясность стратегии	Финансовое управление

сокой эффективности бизнеса. В этом случае ключевой управленческой практикой выступает обмен знаниями: он играет важнейшую роль для обеспечения максимальной эффективности выполнения работы и создания атмосферы, способствующей непрерывному совершенствованию. Когда что-то признано действующим, успешный опыт тиражируется, и в результате все оказываются в выигрыше. Внутри такой организации поддерживается атмосфера здоровой конкуренции, которая подталкивает персонал использовать оптимальные методы работы, однако не нужно переусердствовать, так как сотрудники в этом случае будут скрывать свои достижения и не будут спешить делиться полезной информацией.

Это объясняет также, почему, например, рабочая дисциплина не входит в десятку основных практических методов для организаций, относящихся к исполнительскому архетипу. С первого взгляда это может показаться странным. Как компания может достичь совершенства бизнес-процессов, не делая ставку на стандартизацию действий? На деле компании, принадлежащие к описываемому нами архетипу, успешно справляются с задачей стандартизации рабочих процессов, но делают это не так, как мы могли бы ожидать. Стандартизация достигается не насаждением сверху, отдельные подразделения организации сами *хотят* использовать наиболее эффективные процессы работы. Другими словами, никто не заставляет сотрудников силой исполнять навязанные им сверху непонятные правила, никто не контролирует их, все происходит очень гибко, стандартизация рабочих процессов внутри компании базируется на общем видении будущего компании и набора ценностей, которые разделяют все работники. Компании исполнительского архетипа постоянно находятся в поиске более эффективных способов организации работы и вовлекают в подобный поиск сотрудников на всех уровнях организации.

Розничная сеть Walmart — отличный пример компании исполнительского архетипа. Культура снижения издержек и тесного взаимодействия все участников цепочки поставок подразумевает, что повседневные решения принимаются на самом нижнем уровне организации. Это позволяет обеспечить большую гибкость работы складских структур, а также визуально отслеживать уровень запасов и быстрее решать возникающие проблемы. Вся система регу-

лируется в режиме реального времени по мере поступления новых цифр из пунктов реализации, а наличие товара и продажи в каждом магазине отслеживаются на глобальном уровне посредством спутниковой связи. Такое обилие данных позволяет руководству понять, что работает, а что нет, и распространить удачные находки на всю организацию. Такие управленческие процессы дополняются работой, которая дает возможность каждому желающему внести свой вклад в совершенствование компании. Целью подхода Walmart является привлечение на регулярной основе полезных идей по совершенствованию бизнес-процессов.

РЫНОЧНЫЙ АРХЕТИП. Относящиеся к данному архетипу компании верят, что формирование рыночных трендов и построение портфеля динамичных и инновационных брендов позволит им обойти конкурентов. Не удивительно, что для таких компаний характерны четкое внешнее взаимодействие с первостепенным вниманием клиентам, конкурентным преимуществам и деловым партнерам.

Эффективное внешнее взаимодействие и единая ориентированность компании обеспечивается общим видением, свойственным ее сотрудникам, благодаря чему создается пространство для разработки инновационных продуктов, призванных удивлять потребителей. Страстное желание генерального директора Apple Стива Джобса добавить компьютерной технике романтичности дало жизнь потрясающим продуктам с уникальным дизайном, которые привлекают огромное количество покупателей, а новые релизы сопровождаются невиданным ажиотажем²². Бывший генеральный директор P&G Алан Лафли объяснял, что в основе его взгляда на мир лежит стремление превратить его бизнес в компанию с самыми обширными связями: «Мы входим в жизнь людей и улучшаем ее по всему миру»²³.

Почему в списке ключевых практических методов для подобных компаний на первом месте значится деловое партнерство? Дело в том, что компании рыночного архетипа необходимо установить тесную связь с партнерами, которые помогают создавать продукты и выводить их на рынок, обеспечивая должное качество продукции и обслуживания. Компании P&G пришлось наладить сотрудничество с более чем 500 компаниями, что позволило передать

на аутсорсинг практически половину потребностей компании в инновационных продуктах. Однако наиболее ярким примером роли деловых связей для компаний рыночного архетипа является Apple.

Когда в 1996 г. Стив Джобс вернулся в Apple, заняв пост генерального директора и получив право делать с компанией все, что сочтет необходимым, он заявил: «Apple нуждается в экосистеме и помощи со стороны партнеров»²⁴. Он пошел на сотрудничество с возглавляемой Биллом Гейтсом корпорацией Microsoft, чтобы представить совместимую с продуктами Apple версию популярного программного пакета Microsoft Office. Только в 2006–2007 гг. более 200 000 компаний, от разработчиков программного обеспечения до автоконцернов и редакций газет, стали партнерами Apple²⁵.

Компания произвела революцию в разработке приложений для своих продуктов сторонними компаниями, и на момент написания книги на веб-сайте Apple было представлено около 300 000 приложений сторонних разработчиков. Аналогичным образом Apple строила работу с производителями своих продуктов, предпочитая такую модель производству устройств своими силами. Об успехе использования Apple преимуществ компании рыночного архетипа при формировании инновационной стратегии можно судить по ее месту в рейтинге журнала *Fortune*: компания Стива Джобса признавалась самой уважаемой в мире три года подряд.

С первого взгляда пятый пункт в списке ключевых управленческих методов для компаний рыночного архетипа выглядит странно. Что общего финансовый менеджмент имеет с нацеленностью на нужды рынка? Однако при более глубоком анализе все становится понятно. Успех или неудача предприятий рыночного архетипа зависит от того, удастся ли им удивить покупателей и опередить конкурентов на рынке, получая при этом *прибыль*. Алан Лафли из P&G отлично выразил эту мысль: «Генерация идей имеет огромное значение, однако она превращается в ничто при отсутствии отлаженного механизма, способного с энтузиазмом превратить идеи в финансовые успехи»²⁶.

ОСНОВАННЫЙ НА ЗНАНИЯХ АРХЕТИП. Компании, относящиеся к данному архетипу, считают, что портфель компетенций и знаний является важнейшим активом, а успех компании строится на уме-

лом использовании этого ресурса. Если сравнивать компанию со спортивной командой, то для того чтобы победить, компании нужны хорошие игроки (привлечение людей, обладающих выдающимися способностями), правильно расставленные на поле (грамотное распределение ролей) и обладающие высокой мотивацией (награды и признание, управление результатами деятельности); игроки должны максимально концентрировать свои усилия (персональная ответственность за судьбу компании), а тренер должен контролировать результаты игроков (оценка эффективности сотрудников) и т.д.

Отличным примером организации, относящейся к данному архетипу, является наше агентство. В McKinsey мы постоянно контролируем имеющиеся возможности по привлечению, развитию и удержанию сотрудников, обладающих выдающимися способностями, и стараемся сохранять привлекательность компании для потенциальных работников. Наш отдел персонала немногочислен, а обучением, подготовкой и откликами по результатам работы наших молодых коллег занимаются наши партнеры. Небольшое количество четко определенных ролей помогает создать понятную схему профессионального роста, а основанная на заслугах сотрудника система «повышайся или уходи» гарантирует постоянное обновление персонала, причем наиболее эффективные сотрудники имеют возможность быстро подняться по карьерной лестнице, заполняя вакансии как внутри компании, так и за ее пределами. Заработная плата на каждом уровне призвана вознаграждать работника за высокие результаты, не являясь максимальной по сравнению с другими компаниями на рынке. Это позволяет гарантировать, что работающие в McKinsey находятся в компании не только ради денег, но разделяют ее ценности и рады использовать предоставляемые возможности для профессионального роста. Отлаженная культура сотрудничества и уникальная система обмена знаниями обеспечивают постоянное пополнение багажа знаний сотрудников, а также помогают при необходимости воспользоваться всем комплексом компетенций компании для удовлетворения нужд клиентов.

Еще один пример компании подобного архетипа — это банк Goldman Sachs. Здесь стремятся гарантировать наем только самых способных сотрудников, и потому откликнувшиеся на вакансии

банка лица проходят более 40 интервью перед тем, как им сделают предложение о работе²⁷. Goldman Sachs настолько нацелен на правильный подбор сотрудников и повышение их квалификации, что в 2010 г. начальник отдела по работе с персоналом был назначен партнером, тогда как ранее этой чести удостаивались только лучшие инвестиционные банкиры. Сотрудников, не отвечающих высоким стандартам Goldman Sachs, просят оставить компанию, даже если они имеют статус партнера²⁸. Принятая в компании иерархия включает всего пять ступеней, поэтому сотрудникам очень легко понять, что от них требуется и как построить карьеру. Такая конкурентная среда нашла отражение в системе премирования и поощрения: работники получают большие бонусы и премии, но придают большее значение самой возможности работать в этом прославленном банке.

ВЫБОР АРХЕТИПА. Необходимо заметить, что выделенные нами четыре архетипа представляют собой не просто результат аналитических умозаключений, но прочно укоренились в реальной жизни. Совсем недавно во время работы с нашими клиентами мы столкнулись с просьбой объяснить, насколько реальны эти четыре архетипа. Прежде чем дать ответ, мы задали несколько вопросов. Один из руководителей компании пришел в нее всего два месяца назад, поэтому мы обратились к нему с вопросом: «Когда вы в первый раз общались с клиентом?» Он ответил, что это произошло в первый день работы на новой должности в ходе введения его в курс дела, а через несколько дней он встретился с клиентами во время обеда со своим куратором (другим топ-менеджером, который помогал ему в процессе знакомства с компанией).

Мы ответили, что эта ситуация довольно редко имеет место в других компаниях, после чего задали еще один вопрос: «Когда ваш босс впервые поговорил с вами о результатах вашей работы?» Его удивил наш вопрос. «Что вы имеете в виду? Я работаю в компании всего два месяца. Я до сих пор не получил отклика о своей работе». Затем мы обратились к одному из наших коллег с вопросом, как быстро он получил обратную связь после прихода в McKinsey. Он ответил: «В самый первый день, и практически каждый следующий день».

Так мы продемонстрировали различия двух архетипов: рыночного и основанного на знаниях. Легко убедиться, что основные для соответствующего архетипа практические методы управления можно увидеть невооруженным глазом, наблюдая за жизнью организации.

Четыре архетипа позволяют пролить свет на одну из причин того, почему литература по менеджменту часто оказывается бесполезной при попытках руководителя создать действительно эффективную организацию. Большинство книг и статей, с которыми нам удалось ознакомиться, оказались написаны с точки зрения, характерной только для одного архетипа, хотя авторы считали предлагаемые инструменты универсальными.

Возьмите книгу «У лидерства нет простых ответов» (Leadership without Easy Answers) Рональда Хейфеца, труд Джона Коттера «О том, что на самом деле делают лидеры» (John P. Kotter on What Leaders Really Do) или работу «Сила лидерства как служения» (The Power of Servant Leadership) Роберта Гринлифа, и вам станет ясно, что рекомендации авторов предназначены для компаний, относящихся к лидерскому архетипу. Прочитайте «Построенные навечно» (Built to Last) Джима Коллинза и Джерри Порраса, «Ничего лишнего» (Doing What Matters)* Джеймса Килтса или «Исполнение» (Execution)** Ларри Боссиди и Рэма Чарана, и вы поймете, что авторы этих книг рассматривают компании исполнительского архетипа. А если вам в руки попадут такие работы, как «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук» (Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose)*** Тони Шей, «Кто и как становится на рынке лидером» (The New Market Leaders)**** Фреда Уайерсема или «Дилемма инно-

* Килтс Дж. Ничего лишнего: Философия ведения бизнеса от CEO Gillette. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

** Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение: Система достижения целей. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

*** Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: История создания выдающейся компании из первых рук. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**** Уайерсема Ф. Кто и как становится на рынке лидером. — М.: АСТ, 2004.

ватора» (The Innovator's Dilemma)* Клайтона Кристенсена, вы обнаружите, что в этом случае в центре внимания стоят проблемы компаний рыночного архетипа. А вот книги «Мобилизуя разум» (Mobilizing Minds) Лоуэлла Брайана и Клаудии Джойс, «Добейся максимума» (Now, Discover Your Strengths)** Маркуса Бакингема и Дональда Клифтона и «Война за таланты» (The War for Talent) Эда Майклза, Хелен Хэндфилд-Джонс и Элизабет Экселрод посвящены компаниям, ставящим во главу угла знания и компетенции. Мы не хотим сказать, что эти книги бесполезны или основаны на неполных данных, а лишь хотим подчеркнуть: необходимо учитывать архетип организации, который рассматривают авторы, и принимать решение, стоит ли вам прислушиваться к их советам.

Так как же определить архетип вашего бизнеса? Как мы уже упоминали ранее, выбранный вами архетип должен отвечать сильным сторонам вашей компании и помогать в достижении самых масштабных целей. Можете ли вы остановиться лишь на одном архетипе? Не все компании в реальной жизни можно уместить в узкие рамки одного из четырех архетипов, однако четыре из пяти компаний все-таки возможно причислить к какому-либо из них.

В качестве точки опоры при определении архетипа можно использовать отрасль, в которой вы работаете: некоторые отрасли подразумевают большую вероятность принадлежности компании к одному архетипу. Например, производители товаров народного потребления, такие как P&G, достигают лучших результатов в случае принадлежности к рыночному архетипу, в то время как компании, предоставляющие специализированные услуги, например McKinsey, чаще относятся к основанному на знаниях архетипу. Однако это правило соблюдается не всегда. Согласно нашим данным, компания, принадлежащая к любому архетипу, вне зависимости от отрасли, может добиться успеха — если действует с умом.

Еще один полезный результат наших исследований — понимание того, что поменять архетип для организации будет сложнее, чем

* Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

** Бакингем М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

повысить жизнеспособность, пользуясь устоявшимися методами управления. Продемонстрируем это утверждение на примере простых действий. Скрестите руки на груди. А теперь постарайтесь поменять руки. Сложно, не так ли? Что если мы попросим вас держать руки по-новому каждый раз, когда вы скрещиваете их на груди? Полагаем, вы будете испытывать дискомфорт и, каким бы сильным ни было желание изменить сложившийся порядок, через некоторое время все же вернетесь к привычным действиям. То же самое касается и методов управления — мы привыкаем управлять компанией с помощью одних методов, а новизна других доставляет неудобство.

Однако и в этом случае сказанное выше не является обязательным правилом. Существуют исключения. Некоторые компании могут претерпевать значительные изменения и менять архетип. Отличный пример — страховая компания Grupo Nacional Provincial, история которой была представлена в начале главы. GNP первоначально являлась компанией рыночного архетипа, однако руководство решило поменять архетип организации на исполнительский и преуспело в этом.

Если после ознакомления со всей этой информацией вы все еще не знаете, на каком архетипе остановиться, не нужно отчаиваться, у нас есть для вас хорошие новости. На данном этапе вам нужно просто сделать выбор в пользу любого из четырех архетипов (не забывая о том, что он должен подходить организации) и следовать всем рекомендациям. После выбора архетипа и принятия соответствующих мер симитировать образ компании станет очень сложно, так как на данном этапе вступает в силу комплементарность. И это еще одно напоминание о том, насколько важным инструментом для достижения организацией высокого уровня конкурентоспособности является ее жизнеспособность.

Хотим вас предупредить. Не старайтесь угнаться сразу за всеми архетипами. Принадлежность к лидерскому архетипу не означает, что организация не сосредоточивается на нуждах рынка, не сталкивается с проблемами, связанными с гладкостью бизнес-процессов, и не обладает необходимыми компетенциями. Таким же образом, исполнительский архетип не подразумевает отказ от роли лидера, невнимания к рыночным трендам или низкий уровень подготовки сотрудников. Жизнеспособная компания должна иметь хо-

рошие показатели по всем 37 практическим методам управления, однако это означает, как мы уже говорили выше, лишь нахождение не ниже третьего квартиля по всем 37 показателям. Лучшие компании выбирают комплементарные методы — от 6 до 10 — и доводят их до совершенства.

Вовлечение широкого круга участников в процесс

Мы уже знаем, что такое жизнеспособность организации, как ее измерить и как определить реальные цели для повышения уровня жизнеспособности на основе четырех архетипов. Однако чьими усилиями может быть достигнут результат? Генерального директора? Топ-менеджмента? Рабочей группы?

Согласно нашим наблюдениям, самым лучшим решением в этом случае будет создание широкой коалиции руководителей, лично заинтересованных в достижении масштабных целей. Это касается и целей повышения эффективности, однако скорее относится именно к жизнеспособности организации, в частности, позволяя достичь эффекта комплементарности. Чтобы получить максимальную отдачу при одновременном использовании различных методов управления, необходимо обеспечить синхронизацию усилий различных подразделений организации.

По данным наших исследований, программы реорганизации, основанные на сотрудничестве в масштабах всей компании, в 1,5 раза чаще завершаются успехом²⁹. Причина в том, что такой способ взаимодействия позволяет добиться вовлеченности сотрудников в процесс с самого начала. Это делает процесс изменений заметно более эффективным за счет генерации нужной для достижения цели энергии и создания атмосферы ответственности за результат. На более позднем этапе преобразования вам не придется ждать, пока все привыкнут к новому порядку взаимодействия или изменениям в бизнес-процессах. Сотрудники, которые принимали участие в создании программы, уже будут готовы претворить ее в жизнь.

Чтобы понять, почему совместная работа имеет такое значение, давайте рассмотрим знаменитый эксперимент, в рамках которого исследователи решили провести лотерею с некоторыми изменениями. Половина участников получила обычные билеты. Второй

половине вручили чистые бланки, на которых нужно было написать любой номер. Перед оглашением результата розыгрыша организаторы предложили выкупить обратно все билеты. Они хотели понять, сколько им придется заплатить за билеты людям, которые сами написали номер билета на пустом бланке, и как эта цифра будет отличаться от суммы, которую захотят получить обладатели обычных билетов.

Логично было бы предположить, что суммы должны в целом совпасть, так как победа в лотерее зависит только от везения. Обладатели билетов с любыми номерами, полученными или взятыми из головы, имеют равные шансы. Здравый смысл подсказывает, что за билеты с написанным от руки номером нужно платить даже *меньше*, так как номера в этом случае могут повторяться.

Однако ни одно из этих предположений не подтвердилось. Вне зависимости от национальности или возраста люди, которые написали собственный номер, требовали за билет как минимум *в пять раз больше*.

Этот эксперимент демонстрирует очень любопытную черту человеческой природы. Когда человек чувствует себя инициатором какого-то события, он склонен относиться к нему с большим вниманием, так как чувствует, что результат в какой-то мере является и его детищем. Причины кроются в психологической потребности в контроле, которая является частью глубоко укоренившегося в человеке инстинкта выживания.

Давайте рассмотрим еще один эксперимент, авторы которого исследовали важность удовлетворения потребности в контроле среди пожилых людей в доме престарелых³⁰. Некоторым обитателям дома престарелых дали возможность самостоятельно решить, как будут выглядеть их комнаты, и выбрать растение, за которым можно ухаживать. Остальных поселили в заранее подготовленные комнаты, в каждой из которых уже было растение, уход за которым поручили персоналу. Через 18 месяцев из тех, кто имел возможность определить убранство своей комнаты, в живых осталось 85%, в то время как аналогичными показателями среди тех, кому не предоставили такой возможности, составил 70%. Из этого можно сделать вывод, что потребность контролировать происходящее является мощным стимулом для того, чтобы держаться за жизнь.

Как все это соотносится с постановкой целей для большой компании? Приведем несколько примеров. В 2003 г., когда генеральный директор Сэм Пальмисано стал инициатором проекта внедрения в IBM системы управления, ориентированной на новые ценности, более 50 000 сотрудников получили возможность «написать свой номер на лотерейном билете». Все они приняли участие в трехдневном дискуссионном онлайн-форуме, который назывался ValuesJam, и переписать вековые устои компании. В результате этой инициативы появился целый набор ценностей, которыми можно было руководствоваться при принятии решений и взаимодействии с коллегами. Позже более 200 000 сотрудников организаций — почти 70% от общего числа работающих в IBM — скачали «Манифест ценностей», подготовленный по итогам дискуссии на форуме.

Похожие методы решения проблемы сообща предложил использовать Невилл Исделл, после того как в 2004 г. возглавил Coca-Cola. Каждые три месяца он собирал 150 ведущих сотрудников компании на двухдневных рабочих сессиях, на которых велась подготовка комплексной программы преобразований в компании³¹. Программа затем распространялась среди сотрудников организации в рамках одно- или двухдневных сессий, в ходе которых небольшие рабочие группы обсуждали, как принятые решения повлияют на их подразделение или направление работы.

Возвращаясь к случаю Tata Motors, который мы рассматривали выше в этой главе, отметим любопытный метод, с помощью которого управляющий директор Рави Кант продвигал новые цели компании. Он прекрасно понимал, что опытные менеджеры, сделавшие карьеру при более благоприятных рыночных условиях, вряд ли будут рады изменениям, которые должны произойти в компании, чтобы позволить ей пережить трудные времена. Он решил, что лучше будет не давать четких указаний, а попытаться продать новые идеи сотрудникам компании. Он комментировал свои действия следующим образом: «Я поставил перед собой задачу развернуть сотрудников в сторону окружающего мира, чтобы они осознали, что происходит за пределами компании, вместо того, чтобы пытаться изменить их подход с помощью речей и писем»³².

Руководство Tata заставило сотрудников как выслушать замечания и предложения покупателей, так и в буквальном смысле

разобрать продукты конкурентов на составляющие и сравнить их с продукцией компании. «Разумеется, на это ушло много времени, но если ты не можешь убедить в важности твоей просьбы, вряд ли по-настоящему ее выполнят», — отмечает Кант. Как оказалось, такое медленное движение было всего лишь разгоном. Менее чем через три года половина подразделений компании, не приносивших дохода (а таких было 2/3 от общего числа), показали прибыль.

Справедливости ради необходимо отметить, что не все комплексные программы преобразований обладают достаточным ресурсом времени для использования подобных методов. Особенно это касается случаев, когда компании остро необходимо повысить производительность своей работы. Когда в 2005 г. Идрис Джала стал главой Малазийских авиалиний, находившихся в плачевном состоянии, у него в распоряжении было три с половиной месяца на решение проблем, в противном случае компания становилась банкротом. У нее не осталось бы денег, чтобы выплатить людям зарплату и заплатить за топливо³³. Несмотря на такую горячую ситуацию, Джала решил прибегнуть к помощи сотрудников компании. Ознакомившись с отчетом о прибылях и убытках, чтобы определить самые болезненные точки компании (в области затрат, доходности и эффективности), Джала собрал несколько групп по 10–15 человек из различных отделов и подразделений. Это были люди, заинтересованные в положительном исходе, и именно их Джала назначил ответственными за достижение быстрых и масштабных результатов.

Руководители, использующие метод, который мы условно называем методом «собственного номера на лотерейном билете», часто бывают шокированы не только чувством принадлежности к судьбе компании, которое он создает, но и качеством получаемых в итоге рецептов. Это, однако, не означает, что такого эффекта легко добиться, особенно для руководителей с собственным взглядом на ситуацию, привыкших принимать решения в одиночку.

Джон Чамберс, председатель и генеральный директор компании Cisco Systems, производящей сетевое оборудование, отмечает: «Для меня поначалу было очень трудно принять помощь со стороны. Я приходил на совещание и минут 10 слушал обсуждение проблемы. Чаще всего я знал решение и в конце концов говорил,

что это все здорово, но поступим мы так-то и так-то. Однако когда я научился давать людям слово и ждать, пока они придут к общему заключению, я обнаружил, что полученное таким образом решение не хуже, а зачастую лучше решения, которое было у меня в голове. Что еще важнее, в этом случае люди более ответственно подходили к вопросу, действуя быстрее и с большей отдачей»³⁴.

По окончании этапа постановки задач, который мы называем «Цели», вы получите ответ на вопрос о том, к чему организация должна прийти в итоге преобразования. Вы можете использовать интуицию наряду с проверенными фактами для определения среднесрочных целей в плане жизнеспособности и эффективности, и вам необходимо быть уверенным, что трудные задачи будут выполнены без каких-либо негативных последствий для организации. Вы знаете, что необходимо сделать, чтобы реализовать амбициозные устремления, а именно: довести показатели по всем практическим методам управления как минимум до нижнего порогового уровня и добиться высочайших показателей по отдельным методам, дополняющим друг друга и служащим опорой в восхождении к поставленным целям. Вам придется собрать широкую коалицию лидеров, разделяющих ваши цели, чтобы гарантировать наличие чувства принадлежности к судьбе компании с самого начала программы. Таким образом вы можете высвободить энергию, которая так необходима для достижения цели.

Люди, прошедшие через это, знают, насколько эффективен может быть такой метод. В частности, Алехандро Баильерес, генеральный директор компании GNP, речь о которой шла в самом начале главы, так комментирует свой опыт: «Постановка амбициозных задач была трудным, но очень вдохновляющим делом. После этого работа стала еще более напряженной, а ее сложность и интерес к делу возросли в десятки раз».

Как видите, выполнение всех необходимых действий на этапе постановки задач может дать руководителю сильнейший эмоциональный заряд. Это в чем-то похоже на подготовку к идеальному путешествию, которое бывает лишь раз в жизни. Вы просматриваете огромное количество брошюр туристических компаний, обсуждаете их с друзьями, вместе выбираете маршрут. Однако перед

тем как взять трубку и сделать заказ, сделайте паузу и поразмыслите над реальностью вашей идеи. Сможете ли вы оплатить поездку? Найдете ли время для путешествия? Есть ли еще билеты и свободные номера в отелях? Готовы ли вы столкнуться с трудностями, которыми всегда сопровождается долгая дорога?

Такие вопросы готовят нас к переходу на следующий этап: оценке текущего положения и ответу на вопрос, насколько мы готовы к тому, чтобы воплотить мечту в реальность.

Оценка

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ДОЙТИ ДО ЦЕЛИ?

Когда Пьер Бодуан в 2001 г. возглавил аэрокосмическое отделение Bombardier, он отлично представлял себе, что придется нелегко. Конечно, для него было честью предложение возглавить третью по величине в мире компанию, производящую гражданские самолеты, однако времена на дворе были нелегкие: теракт 11 сентября больно ударил по отрасли, обрушив спрос на самолеты.

Необходимы были серьезные действия, поэтому Бодуан быстро разработал новый план и поставил перед компанией новые цели в области повышения эффективности бизнеса. Наипервейшей задачей была признана необходимость увеличения прибыли аэрокосмического отделения до уплаты налогов с 2-3 до 8%, что в конечном итоге должно было принести компании 500 млн канадских долл. Новый руководитель также объявил смелые планы повышения жизнеспособности бизнеса. Он понимал, что корпоративная культура компании ставит во главу угла проектирование и разработку (которые зачастую становятся самоцелью), а разные функциональные подразделения сильно разобщены. Поэтому аэрокосмическое подразделение компании должно было повысить уровень жизнеспособности в рамках существующего исполнительского архетипа, обеспечив непрерывное совершенствование всей производственной системы, от чего в конечном счете выигрывал бы и клиент.

Проведя оценку навыков и компетенций, руководство подразделения пришло к выводу, что ключевым методом достижения поставленных целей должно быть развитие навыков бережливого

производства. Однако Бодуан понимал, что для успешного преобразования развития навыков будет явно недостаточно, для этого потребуется изменение образа мышления сотрудников. Поэтому вместо того чтобы требовать от инженеров незамедлительного выполнения работы по совершенствованию производственных систем предприятия, он настаивал на том, что организация должна понять глубинные причины происходящих процессов. Bombardier давно считался лидером в сегментах бизнес-авиации и воздушных судов для регионального авиасообщения, однако клиенты компании не выглядели довольными. Чего же не доставало компании?

Как впоследствии заметил Бодуан, руководители организации, которая гордилась техническим совершенством своей продукции, не сразу задумались о вопросах корпоративной культуры. «Это был вызов для меня и всего руководства компании: нужно было объяснить людям, почему мы столько времени тратим на абстрактные вещи, вместо того чтобы направить все ресурсы на совершенствование производства, оборудования и самолетов, — пояснил Бодуан. — Мы тратили огромное количество времени и сил, доказывая, что если все сделаем правильно в этом отношении, то сотрудники компании с нашей помощью будут лучше понимать, чего от них ждут, как сделать производственные площадки эффективнее и как нужно решать конкретные инженерные проблемы. Для такой компании, как Bombardier, это была непростая задача»¹.

Рассмотрение проблем корпоративной культуры и стиля управления вскрыло неприятные моменты в работе компании. Менеджеры обнаруживали наличие проблемы, но сотрудники утверждали, что ошибка никак не могла произойти в их отделе и ответственность за нее несет кто-то другой. Если кто-нибудь указывал работнику на проблему, то получал следующий ответ: «Вы не слишком хорошо разбираетесь в вопросе. Мы все делаем правильно». Персонал не был в состоянии объяснить, каковы ценности организации и задачи, стоящие перед ней.

По итогам проведенной работы был составлен список наиболее распространенных убеждений, которые оказывали влияние на значение, придаваемое индивидуальному вкладу каждого сотрудника, работе в команде, непрерывному совершенствованию и достижению результатов. Особенно остро стоял вопрос изменений в одной

из сфер, а именно в отношении к возникающим проблемам. Бодуан привел следующий пример, чтобы проиллюстрировать ситуацию: «Представьте, что я пришел на собрание и услышал о наличии четырех проблем. Я взрываюсь, ударяю кулаком по столу и кричу, что не хочу больше слышать о проблемах, требуя, чтобы подчиненные разбирались с ними сами. И я действительно о них больше не услышу. Именно из-за такого поведения попадают в затруднительное положение, в котором оказались мы». Самолеты — очень сложные устройства, и проблемы будут возникать каждый день. «Чтобы справляться с трудностями, команда должна работать как единое целое, делиться проблемами, решать их вместе [и] дать инженерам возможность спокойно рассказывать о любых возникающих затруднениях — это позволит руководству обеспечить работников всем необходимым для решения сложных вопросов», — добавил он.

Оправдался ли подход руководства, основанный на решении неочевидных, глубинных проблем? Да, такой подход принес плоды. Подразделение не только добилось поставленных целей по увеличению эффективности работы: согласно результатам исследований, между 2004 и 2010 гг. уровень вовлеченности работников компании, штат которой насчитывал 30 000 сотрудников, вырос на 15%. Высокий уровень жизнеспособности и эффективности помог компании пережить самый глубокий спад в отрасли за всю историю. Таким образом организация показала высокую сопротивляемость внешним потрясениям. Более того, по результатам проведенного в 2010 г. опроса потребителей, Bombardier попала в тройку самых уважаемых и заслуживающих доверия брендов Канады, а по уровню привлекательности в качестве работодателя заняла второе место².

Для Бодуана же самым главным достижением стала готовность компании к совершенствованию: «Больше всего я рад тому, что теперь мы имеем организацию, стремящуюся стать лучше». Так что же вдохнуло новую жизнь в Bombardier? «Мы привыкли объяснять свои невысокие показатели эффективности тем, что наша производительность и так достаточно высока. Сегодня мы думаем, как добиться показателей мирового уровня. Вот что изменилось».

Большинство лидеров после постановки целей по повышению производительности готовы броситься в бой, очертя голову. Со-

гласно нашему опыту, это редко бывает полезно, а чаще, напротив, контрпродуктивно. Компании, успешно прошедшие преобразование, выделяли время для того, чтобы понять, насколько бизнес готов к изменениям. Это время необходимо, чтобы понять, обладает ли компания необходимыми возможностями и ценностными установками для выхода на новый уровень эффективности и жизнеспособности. В ходе проведенного в 2010 г. исследования мы обнаружили, что организации, которые серьезно подходят к оценке готовности к изменениям в рамках комплексной программы преобразований, в 2,4 раза чаще достигают успеха по сравнению с компаниями, пропускающими этот этап работы³. Это еще раз доказывает, что организации не стоит торопиться, закладывая фундамент своего будущего.

Давайте кратко рассмотрим метод, который позволяет понять, готова ли ваша организация достигнуть поставленных целей по повышению эффективности. Далее мы подробно опишем процесс оценки отношения сотрудников организации к ее и своей деятельности, что позволит понять, каких результатов можно достичь при работе по повышению жизнеспособности бизнеса. Взгляд на способности и компетенции как на навыки вашей организации, а на установки сотрудников — как на желания, может быть полезен в последующей работе, хотя, как вы сможете убедиться позже, мы вкладываем в эти два понятия больше, чем может показаться изначально.

Эффективность: база компетенций и навыков

Оценка базы навыков и компетенций вашей организации должна производиться в два этапа. Во-первых, нужно определить навыки, которые оказывают решающее влияние на возможность решения поставленных вами как руководителем амбициозных задач по повышению эффективности. Во-вторых, полезно будет оценить текущее состояние этих навыков и компетенций в организации. Это важнейший этап процесса изменений: по данным наших исследований, компании, которые честно подходят к оценке своего текущего состояния, в 6,6 раза чаще достигают успеха по итогам преобразования.

Определение навыков и компетенций, имеющих решающее значение

Какими компетенциями должна обладать возглавляемая вами организация для достижения поставленных целей по повышению эффективности? Это очень важный вопрос, на который нужно дать максимально четкий ответ. Рассмотрим организацию, которой нужно что-то предпринять, чтобы остановить падение прибыли. Стандартным методом решения этой задачи будет снижение издержек. Но какие для этого понадобятся навыки? Ответ зависит от того, на чем именно решит экономить руководство. На что будет сделана ставка: бережливое производство, оптимизацию закупок, реструктурирование цепей поставок, сокращение накладных расходов или что-то другое? Определив одну или несколько областей, руководство должно ответить еще на один вопрос: насколько хорошо должна быть налажена работа в выбранных областях, чтобы обеспечить желаемое снижение издержек? И, если смотреть далеко вперед, в какую из этих областей нужно вкладывать средства для улучшения ситуации в долгосрочной перспективе? Другими словами, сможет ли компания с помощью стратегических инвестиций получить конкурентные преимущества в будущем?

Ответы на подобные вопросы позволят лучше понять, какие институциональные возможности вам необходимы. Некоторые из них достаточно будет вывести на средний уровень по отрасли. В развитие других потребуется вложить немало средств, чтобы добиться преимущества над конкурентами. Определить эти стратегически важные направления работы сложно, но очень важно.

Наш опыт и проведенные исследования показывают, что существует три общих признака стратегически важных компетенций: они слабо представлены в данной области, превосходят любые заменители и не поддаются копированию. Компетенций, отвечающих всем трем требованиям, как правило, очень мало — обычно их число для конкретной организации не превышает трех. Успешные компании уделяют немало времени поиску направлений, которые лучше других помогут в достижении поставленных целей по повышению эффективности. Например, когда компания P&G переживала период преобразования, руководство выделило три ба-

зовые компетенции, развитие которых имело стратегическое значение: формирование портфеля брендов, инновации и увеличение объема торгового оборота.

На первый взгляд может показаться, что наиболее сообразительные компании отлично понимают, в чем состоят их стратегические преимущества. Однако это не всегда верно. На самом деле реальные стратегические конкурентные преимущества могут оказаться совсем не теми, что сразу приходят на ум.

Рассмотрим в качестве примера McDonald's. Никого не удивит, что стратегическими компетенциями крупнейшей сети ресторанов быстрого питания являются выдающиеся система управления поставками и модель маркетинга, однако ни одну из этих компетенций McDonald's не считает своим главным преимуществом на рынке. Почему? Как однажды заметил основатель компании Рэй Крок, McDonald's — это не предприятие общественного питания, это компания, занимающаяся сделками с недвижимостью. Компания не приносила прибыли до тех пор, пока Крок не создал систему приобретения участков земли, которые использовались для открытия ресторанов или сдавались в аренду другим торговым предприятиям⁴. Внимание, которое в McDonald's уделяли подбору участков и недвижимости для многочисленных ресторанов (320 000 заведений в более чем 100 странах мира), позволило компании получить серьезное конкурентное преимущество при выходе на развивающиеся рынки, например, в таких странах, как Россия⁵.

Примерами более очевидных стратегических компетенций являются низкозатратные технологии освоения месторождений компании BHP Billiton, консалтинговые услуги, предоставляемые IBM, бренд Coca-Cola, корпоративная культура и процессы управления General Electric и, конечно же, способность компании Google привлекать людей, обладающих выдающимися способностями.

Как видите, усилия, потраченные на выявление стратегических компетенций вашей организации, стоят того, позволяя обеспечить достижение самых смелых целей. Какие компетенции вашей компании редко встретишь у конкурентов, какие навыки невозможно заменить и симитировать? Именно на это вам и нужно обратить внимание.

После определения необходимых компетенций можно переходить к этапу оценки их текущего состояния.

Оценка текущего состояния

Определив компетенции, имеющие стратегическое значение для достижения поставленных целей, вы можете выполнить структурированный анализ текущего состояния данных компетенций в вашей организации. Хотя такая задача может на первый взгляд показаться тривиальной, нужно уделить ей максимальное внимание. Даже самый лучший план преобразования может рухнуть, если вы переоцените свои способности.

Одна горнодобывающая компания посчитала безопасность и условия труда стратегическими параметрами, убедив себя, что обладает лучшими показателями среди конкурентов. Проведя тщательный анализ, она обнаружила, что результаты далеко не так впечатляющи. Оказалось, что показатели компании в этой области чуть выше среднего — они никак не могут служить основой для привлечения квалифицированной рабочей силы. Если компания собиралась превратить безопасность и условия труда в свои конкурентные преимущества, ей нужно было серьезно поработать над их улучшением.

Производственная компания с мировым именем также попала в эту ловушку. Разработав программу развития, основанную на распространении передовых методов и технологий на все свои заводы, руководство компании вовремя не обнаружило, что предполагаемые достижения в этой области были, мягко говоря, переоценены.

Объективный взгляд на вещи — необходимое условие успеха. Вам необходимо провести полноценный анализ, чтобы определить, смогут ли сильные стороны компании обеспечить уверенные преимущества в виде снижения затрат или повышения качества продуктов и услуг. Вам также придется понять, носят ли данные компетенции *институциональный характер* — другими словами, являются ли они неотъемлемыми качествами, характерными для вашей компании как таковой. Сохранятся ли эти компетенции при смене поколения сотрудников? Или они неотделимы от конкретных людей?

Согласно нашему опыту, институциональные компетенции опираются на три ключевых компонента: технологии, управление, поведение (рис. 4.1).

**Что нам нужно,
чтобы создать стоимость**

Непрерывные процессы
и практические методы
для создания стоимости
Вспомогательные инструменты,
процедуры, интеллектуальная
собственность
Эффективная технология
Материальные активы

**Как происходит
управление**

Структура организации
и распределение ролей
Механизмы принятия решений
и делегирования полномочий
Процесс управления эффективностью
Процесс управления развитием сотрудников
Методы управления компетенциями и инфраструктура знаний



Как ведется работа

Таланты
Навыки, знания
и поведение
Обучение
Доступ к внешним
источникам
компетенций
Культурные нормы

Рисунок 4.1. Элементы институциональных компетенций и навыков

Чтобы вам было понятнее, используем аналогию с рыбной ловлей. Когда вы отправляетесь на рыбалку, вы берете с собой все нужное снаряжение (технологии): надежную удочку, хорошую катушку, правильную наживку. Рыбалка подразумевает наличие налаженных механизмов действий и необходимых для этого средств (управление): разрешения на рыбную ловлю, лодки при необходимости, рынка для сбыта рыбы и дороги, чтобы добраться до нужного места. Рыбалка имеет свои правила (поведение): вы должны понимать привычки рыбы и правильно использовать соответствующую технику ловли.

Однако вернемся в мир бизнеса. Представьте организацию, которая хочет сделать своим стратегическим преимуществом ценообразование. Какие изменения ей потребуется произвести в трех указанных ранее областях?

В технической области организация может изменить модель ценообразования, отказавшись от наценки на продукт (издержки плюс фиксированная прибыль) и начав вместо этого определять

их стоимость на основании суммы, которую покупатели готовы платить за удовлетворение своих потребностей (ценность для клиента); отказаться от стандартных линейных продаж и ввести систему планирования заказов; а также разработать методы приоритизации важных клиентов, если в данный момент таковые не применяются. В области управления руководство компании может отказаться от региональной структуры сбыта и перейти на национальный уровень; заменить существующий порядок ценообразования, главную роль в котором играют специалисты по продажам, новым, согласно которому цены будет определять коммерческий директор; а также перейти от ежемесячных отчетов к еженедельным.

В области поведения руководству компании полезно будет рассмотреть возможность переключения с подготовки специалистов по продажам на основе программ базового уровня на частный подход к обучению; отказа от политики повышения по службе собственных сотрудников в пользу найма экспертов, работавших в организациях, где применяется сложная схема ценообразования; а также упразднения программы коучинга, нацеленной на максимальный охват материала, и внедрения вместо нее практики наставничества, когда новичок работает под присмотром опытного сотрудника.

Подобным образом поступило и руководство упоминавшейся ранее горнодобывающей компании, система охраны труда и здоровья работников которой, как оказалось, оставляла желать лучшего. Оно приняло соответствующие меры по повышению этих показателей до желаемого уровня, сконцентрировав внимание на технических, управленческих и поведенческих вопросах.

Чтобы обновить техническую составляющую компании, было решено выделить серьезные средства на приобретение современного оборудования, обеспечивающего здоровье и безопасность работников и позволяющего при авариях провести эвакуацию шахтеров. Все бригады получили специальные спасательные наборы на случай попадания под завал.

В ходе обновления системы управления специальная рабочая группа, занимавшаяся вопросами охраны труда и здоровья работников, изучила более 50 000 несчастных случаев, которые произошли в рассматриваемой компании и других организациях, и лишь за-

тем приступила к пересмотру плана выхода из кризиса. Анализ показал, что решения по вопросам охраны здоровья и безопасности труда принимались не высшим руководством, а линейными менеджерами, которые часто шли на компромиссы, чтобы выполнить поставленные задачи вовремя. В результате было проведено перераспределение обязанностей в области контроля безопасности и условий труда, начала действовать новая инфраструктура управления. Кроме того, каждая бригада горняков должна была выбрать ответственного за безопасность коллегу, который отчитывался непосредственно перед директором по охране здоровья и безопасности труда, а также имел право останавливать работу в забое, если какие-то действия коллег казались ему небезопасными. А высшее руководство теперь должно было включать как минимум одну цель, касающуюся повышения уровня охраны здоровья и безопасности труда, в годовой план работы.

Чтобы изменить поведенческие привычки, компания пересмотрела свой план обучения рабочих технике безопасности, прибегнув к помощи ведущих отраслевых экспертов. Была запущена программа под названием «Расскажи о том, что кажется тебе опасным», которая позволила обратить внимание всех сотрудников на безопасность, подчеркнув ее важность и сделав существенным элементом корпоративной культуры. Горняки получили возможность 30 рабочих часов в каждом квартале посвящать обязательной подготовке в области охраны труда, в результате чего большая часть сотрудников обладала самой последней информацией по состоянию процедур обеспечения безопасности труда и охраны здоровья.

Как показывают эти примеры, все три системы — техническая, управленческая и поведенческая — могут использоваться совместно для создания и развития институциональных компетенций. Однако это не дает ответа на главный вопрос: как провести точную оценку возможностей вашей компании? Существует огромный перечень инструментов, позволяющих решить эту задачу, но он такой длинный, что мы не будем его здесь приводить. Многие из этих инструментов заточены под определенный тип компетенций, однако задачи, которые решает большинство из них, можно разбить на несколько основных категорий: оценка критериев эффективности и определение сравнительных ориентиру-

вочных показателей; составление карты существующих процессов и анализ болевых точек; эмпирические оценки (составление таблиц, которые разделяют институциональные компетенции на отдельные компоненты и позволяют понять сильные, слабые и выдающиеся стороны, после чего вы можете сравнить реальные показатели с желаемыми). Подобрав правильные инструменты, вы сможете провести точный, основанный на фактах анализ и определить, какие изменения и нововведения позволят развить ваши компетенции, необходимые для достижения поставленных целей по повышению эффективности.

Когда вы решите, какие именно навыки и компетенции компании имеют максимальное значение для достижения заданной эффективности и в каком состоянии они находятся, вы будете готовы составить план действий, необходимых для поднятия уровня компетенции в нужной области на желаемую высоту. В следующей главе мы рассмотрим этот вопрос подробнее. В первую очередь, однако, необходимо дать ответ на очень важный вопрос о том, как оценить образ мышления, присущий сотрудникам вашей организации.

Жизнеспособность: выявление первопричин проблем и способов борьбы с ними

Ранее мы уже обсуждали вопрос о том, как измерить уровень жизнеспособности организации и определить желаемое состояние организации, к которому она должна прийти по итогам преобразования. Однако если мы обнаружим какие-то симптомы болезни, как мы сможем понять, в чем их причина? Как и в случае со здоровьем человека, это не всегда просто. Здесь нам может помочь совет лечащего врача или собственный опыт. Когда речь идет о жизнеспособности компании, опыт подсказывает, что причины возникновения симптомов следует искать в головах сотрудников. Образ мысли управляет нашими действиями, а образ действий в состоянии как поддержать, так и провалить любую управленческую инициативу, которая ведет к укреплению (или ухудшению) жизнеспособности бизнеса.

Конечно, образ мысли часто оказывает влияние и на здоровье человека. Возьмем, например, людей с нарушениями сердечной деятельности. Годы исследований показали, что большинство стра-

дающих сердечно-сосудистыми заболеваниями людей смогли бы прожить гораздо дольше, если бы поменяли образ жизни, отказавшись от курения и алкоголя, ели менее жирную пищу, понизили уровень стресса и регулярно занимались физическими нагрузками. Несомненно, многие пытаются поменять привычки. Однако согласно многочисленным исследованиям, 90% людей, перенесших операцию на сердце, возвращаются к старым привычкам уже через два года.

Именно с этим феноменом решил бороться Дин Орниш, профессор медицины Университета Калифорнии в Сан-Франциско и основатель Исследовательского института превентивной медицины⁶. Он предложил новый метод решения проблемы. Вместо того чтобы заставлять людей бороться с вредными привычками, он решил изменить образ их мышления. Сам Орниш отмечает: «Если вы говорите одиноким, страдающим депрессией людям о том, что они проживут дольше, если бросят курить или поменяют свой рацион и образ жизни, вы вряд ли добьетесь результата. Кто хочет жить дольше, страдая от хронического эмоционального расстройства?»

Осознав, что попытки мотивировать пациентов страхом смерти не приводят ни к чему хорошему, доктор Орниш решил прибегнуть к диаметрально противоположному методу: постараться вселить в них жажду жизни. Насколько лучше они будут себя чувствовать, если смогут наслаждаться обычными радостями жизни — заниматься любовью, выезжать на природу, играть с детьми или внуками — не испытывая при этом дискомфорта и боли? Доктор Орниш переводил своих пациентов на вегетарианскую пищу с низким содержанием жира и помогал курильщикам избавиться от дурной привычки. Чтобы помочь пациентам сделать правильный выбор, он советовал им записываться в группы взаимопомощи, посещать занятия по релаксации, йоге, медитации, выполнять аэробные упражнения. И это сработало: 77% обратившихся к нему людей смогли в корне поменять свою жизнь после операции, в отличие от стандартных 10%.

То же самое справедливо и для организаций. Чтобы повысить жизнеспособность организации, вы должны понять, какие типы поведения мешают ей полноценно функционировать, а затем определить первопричины изъяснов, кроющиеся в коллективном сознании

сотрудников. Выявив внутренние причины низкой жизнеспособности компании и начав работу именно с них, вы значительно повысите шансы комплексной программы преобразований на успех в долгосрочной перспективе. Если пропустить этот этап, вы, напротив, обречете свою инициативу на провал. В ходе проводившегося нами в 2010 г. опроса ни одна из компаний, которые отказались от анализа образа мышления сотрудников, не оценила результаты комплексной программы преобразований как крайне успешные. В то же время компании, чье руководство не поленилось провести исследование глубинных мотивов тех или иных действий работников, в четыре раза чаще других называли результаты изменений успешными.

Теперь нам необходимо понять, почему мышление имеет такое значение. Ниже мы представим научные доказательства, лежащие в основе нашего подхода, и попробуем объяснить, как обнаружить невидимый с первого взгляда образ мыслей с помощью различных методов.

Скрытые причины нежелательного поведения

Вы определили четкие цели по повышению жизнеспособности организации, которые требуют изменения конкретных методов управления, и теперь, казалось бы, готовы переходить к изменению поведения сотрудников. Но не торопитесь.

Если вы начнете с наскака менять поведение людей, то, скорее всего, потратите время впустую, оттолкнете окружающих и вызовете своими действиями целый вал нежелательных последствий. В такой ситуации сложно будет не сдаться, признав победителями скептиков, утверждающих, что надежного способа поменять то, что невозможно измерить, еще не придумали. Так как же не наделать подобных ошибок? Все очень просто, необходимо учитывать один важный факт: поведение человека определяется его мышлением.

Мы смотрим на мышление человека как на набор стереотипов или взглядов, которые предопределяют реакции людей на различные ситуации и ответные действия. В организациях взаимодействие между коллегами, руководством и внешним миром приводит к образованию общего для сотрудников образа мыслей, который опре-

делает, что здесь принято. Этот образ мыслей в результате рождает огромное количество предсказуемых действий.

Именно поэтому мышление требует столько энергии и времени управленцев. Попытки изменить поведение подчиненных, не обращая внимания на образ их мыслей, подобны попыткам сыграть в известную игру «Стукни крота». Как только вы заткнете одну нору, из десятка других покажутся новые кроты.

Чтобы продемонстрировать, насколько сильно мысли людей определяют их поведение, приведем один пример: предположим, все наши коллеги имеют добрые намерения и обладают высокой компетенцией. Такой образ мысли предполагает атмосферу доверия и побуждает делиться информацией, просить и предлагать помощь и смело принимать решения. В противном случае люди склонны умалчивать о том, что им известно, стремятся держать все под контролем и подозревают коллег в скрытых мотивах. Сотрудники, которым не свойственно позитивное мышление, не считают, что они что-то теряют, и не догадываются об отрицательных последствиях. Однако если вы продемонстрируете, какие проблемы влекут за собой существующие стереотипы, и убедите работников взглянуть на ситуацию под другим углом, вы заметите, как огромное количество самых простых ежедневных действий изменится к лучшему.

Возьмем компанию, которая пытается внедрить систему бережливого производства. Необходимые для этого изменения будут включать разработку новых технологических процессов, систем и изменение поведения. Это позволит сократить объем отходов и снизить вариативность действий сотрудников, после чего можно будет внедрить новые стандартизированные методы в масштабе всей организации. Однако если на этом этапе прекратить изменения, положительный эффект будет недолгим. Слишком велик будет соблазн для сотрудников вернуться к прошлым привычкам, так что любые преимущества окажутся весьма краткосрочными.

Теперь представьте себе, как изменится ситуация в компании, если руководство постарается поменять образ мышления сотрудников. Если работники начнут смотреть на товарные запасы не как на активы, а как на пассивы, изменится ли их поведение? Если менеджеры не будут ограничиваться сдачей отчетов раз в месяц и поймут, что отчетность должна составляться в режиме реального вре-

мени, какое влияние это окажет на их работу? Что, если руководство организации не будет смотреть на персонал как на статью расходов, а увидит в людях ценный ресурс? Что, если требовать от рядовых сотрудников не простого выполнения работы, а постоянного совершенствования? Что, если руководители посмотрят на издержки, повышение качества продукции и услуг не как на вынужденные меры, а как на элементы, которые можно успешно сочетать?

Однажды мы работали с ретейлером — розничным продавцом, который старался повысить эффективность торгового персонала. Когда мы приступили к изучению образа мыслей персонала компании, мы обнаружили, что сотрудники с хорошими и средними результатами абсолютно по-разному смотрели на свою работу. Первое важное отличие — это отношение к покупателям. Многие продавцы, которые не отличались высокими результатами, считали, что покупатель еще до входа в магазин решил для себя, будет ли он что-то приобретать или просто прогуляется по магазину и оценит ассортимент товара, после чего дома включит компьютер и делает заказ в интернет-магазине. Эти сотрудники также полагали, что с первого взгляда могут определить, к какой из категорий относится очередной посетитель. Результативные продавцы, напротив, были убеждены, что *каждый* человек, входящий в магазин, может в итоге сделать покупку.

Второе важное отличие — это отношение к консультированию со стороны руководства. Сотрудники со средними результатами смотрели на разговоры с начальством как на наказание за какие-то неправильные действия и всеми способами старались избежать внимания руководства. В то же время лучшие продавцы стремились получить от своего наставника ценные советы. Они считали, что руководитель, как любой хороший тренер спортивной команды, всегда проводит больше времени с ее звездными участниками, а не с кандидатами на выбывание.

Значение менталитета

Тем, кто до сих пор сомневается в силе человеческой мысли, стоит услышать историю Роджера Баннистера. До середины 1950-х гг. считалось, что человек не может пробежать дистанцию в одну ми-

лю*быстрее, чем за 4 мин. Даже авторы статей в медицинских журналах придерживались такого мнения. Однако в мае 1954 г. Баннистер покорил этот рубеж, пробежав одну милю за 3 мин 59,4 сек. Как ему это удалось? В своих мемуарах Баннистер вспоминал, что он одинаковое время тратил на подготовку тела и разума. Он писал, что «психологическая подготовка очень важна... можно найти в себе достаточно сил при правильном психологическом настрое»⁷.

Что еще удивительнее, уже через два месяца четырехминутный рубеж был снова преодолен, на этот раз австралийцем Джоном Лэнди. А за три последующих года его сумели покорить еще 16 спортсменов.

Что же стало тому причиной? Резкое ускорение эволюции человека? На беговых дорожках появились суперспортсмены с изменениями на генетическом уровне? Разумеется, нет. В смысле физической подготовки все осталось как прежде, поменялось лишь отношение к проблеме. Людям стало ясно, что подобные достижения вполне возможны.

Существуют ли такие четырехминутные пределы в вашей организации? Если несколько людей смогут поломать искусственные рамки, смогут ли их действия стать примером для других, как рекорд Роджера Баннистера послужил началом новой эры спортивных достижений, когда-то казавшихся невозможными?

Именно такие примеры и отличают успешные компании. В 1997 г., когда Coca-Cola столкнулась с ограничением возможности роста из-за насыщения рынка, компания переключилась с девиза «Мы продали 1 млрд бутылок газировки в этом году» на девиз «Мы работаем на рынке объемом 47 млрд бутылок» (общий объем рынка газированных напитков, бутилированной воды, кофе и чая). Новый взгляд отлично подчеркивал возможности для роста компании, которые ранее никто не учитывал.

Еще один яркий пример важности психологических установок — это история человека по имени Абрахам Вальд, который занимался оценкой уязвимости самолетов при их обстреле врагом во время Второй мировой войны. Статистика подсказывала, что некоторые детали самолетов особенно часто попадают под удар.

* 1,6 км.

Военное руководство требовало обеспечить дополнительную защиту этих элементов, чтобы свести к минимуму возможный ущерб. Вальд же исповедовал другой взгляд на проблему, утверждая, что необходимо защищать как раз *наименее* подверженные ударам детали. Ученый предположил, что при попадании в критически важную часть фюзеляжа самолет вряд ли сможет вернуться на базу. А те воздушные суда, которые все-таки возвращались, скорее всего не получали критических повреждений. Именно поэтому усиление защиты элементов самолетов, которые выдержали множество ударов, вряд ли даст нужный эффект.

Как много имеющих самые благие намерения сотрудников занимаются тем, что пытаются починить поврежденные детали вашей организации? Подумайте, насколько больше пользы принесут их усилия, если они поменяют взгляд на то, как и над чем стоит работать.

Рассмотрим пример действий директора по информационным технологиям известной финансовой организации в преддверии одного из крупнейших поглощений в истории отрасли. В то время как другие сотрудники бились над решением задачи сокращения базовых издержек объединенной компании на 20%, директор по информационным технологиям выступил со своими доводами. Он задал вопрос: «Если мы удвоим количество транзакций [что и произошло благодаря поглощению], насколько вырастут издержки в рамках двух организаций?» Так как затраты на инфраструктуру были в основном фиксированными, оказывалось, что издержки вырастут незначительно. Когда сотрудники начали рассматривать эту ситуацию под другим углом, задача перестала выглядеть столь масштабной и труднодостижимой.

В книге «Конкурируя за будущее» Гэри Хэмел и К.К. Прахалад описали гипотетический эксперимент, который отлично демонстрирует ситуацию, когда сегодняшний опыт уже завтра становится обычаем. Четыре обезьяны сидят в клетке. Над ними подвешена связка бананов, которые можно достать, взобравшись по лестнице. Когда обезьяны начинают подниматься по ступенькам, чтобы взять банан, их окатывают струей холодной воды. Через несколько дней обезьяны оставили попытки достать бананы. Затем исследователи убрали шланг с водой и заменили одну обезьяну в клетке. Увидев

бананы, она решила подняться по лестнице. Как повели себя остальные? Обезьяны, будучи социальными животными, помешали ей это сделать, думая, что ее сейчас окатит водой. Это повторялось до тех пор, пока новая обезьяна не отказалась от попыток.

В течение нескольких недель исследователи по одной меняли обезьян на новых, не знавших о шланге с холодной водой. Несмотря на то, что теперь ничто не мешало обезьянам подняться по лестнице и достать бананы, каждый раз, когда новая обезьяна старалась достать бананы, остальные не позволяли ей сделать это. К концу эксперимента в клетке не осталось ни одной обезьяны, которую когда-либо окатывали холодной водой при попытке достать банан, но никто все равно не пытался добраться до связки. Все они четко усвоили правило: «В этой клетке нельзя трогать бананы».

Сколько сотрудников вашей компании не решаются сделать шаг в сторону повышения эффективности, просто потому что привыкли к формулировке «здесь так не принято»?

Иногда, чтобы порвать связь с прошлым, необходимы решительные действия, и история IBM служит отличным тому подтверждением. Компания обладала богатой технократической культурой, сложившейся во времена, когда на рынке господствовали высокопроизводительные серверы. Однако по мере развития рынка руководство IBM начало понимать, что надо что-то менять, поскольку присущий сотрудникам образ мысли мешал компании сосредоточиться на разработке новых решений для потребителей. Оглядываясь назад, генеральный директор компании Лу Герстнер заметил: «Я могу вспомнить огромное количество примеров из прошлого, когда я предлагал новое решение, которое считал необходимым, а моя команда отвечала, что уже пыталась сделать что-то подобное, но ничего не вышло». Однако Герстнер не отступал: «Я не мог возвращаться к прошлому — тогда я нашел бы тысячу причин оставить все как есть»⁸. Компания сделала над собой усилие и вместо того, чтобы постоянно оглядываться назад, начала смело смотреть в будущее. В результате IBM вступила в новую эру развития и прибыльности.

В компаниях с длинной историей и обладающими большим стажем сотрудниками, согласно нашему опыту, часто бывает полезным показать людям, что пора начать мыслить в категориях

эпох. Это помогает понять, что прошлые заслуги и образ мысли, характерный для подходящей к концу эпохи, могут не работать в будущем.

Доказательства влияния менталитета на показатели компании

Развитие нейрологии сделало возможным проведение непосредственных исследований человеческого мозга, что позволило получить огромное количество экспериментальных данных и разработать множество теорий, объясняющих происходящее в нашей голове. Человеческий мозг представляет собой сложнейшую систему, однако организация имеет не менее сложную структуру. Когда группа людей собирается вместе для проведения переговоров и принятия решений, в игру вступает большое количество уникальных образов мыслей. При этом группы людей испытывают на себе влияние феномена коллективного сознания и различных субъективных факторов, которые ограничивают гибкость в принятии решений и снижают общую эффективность.

Лидеры, которых интересует научное обоснование того факта, что образ мышления влияет на эффективность организации, имеют в распоряжении большое количество разнообразных материалов. В книге «Неограниченный разум» (The Unbounded Mind) Ян Митрофф и Гарольд Линстоун исследовали необходимость изменения ключевых посылов для отказа от старого образа мышления и перехода к неограниченному системному мышлению. Питер Сенге в своих книгах, в частности, в работе «Пятая дисциплина» (The Fifth Discipline)*, проанализировал, как образ мысли может ограничивать или, наоборот, стимулировать процесс обучения в рамках компании. Кэрл Двек в своей книге «Образ мысли. Новая психология успеха» (Mindset: The New Psychology of Success) проводит сравнение влияния на эффективность статичного и направленного на развитие мышления в таких областях, как бизнес, образование, воспитание и отношения.

* Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

Эдвард Руссо и Пол Шумейкер подчеркивают особое значение образа мыслей применительно к качеству различных решений в своих работах «Ловушки при принятии решений» (Decision Traps) и «Победные решения» (Winning Decisions). В книге «Создание корпоративного будущего» (Creating the Corporate Future) и других работах Рассел Акофф утверждает, что планирование должно осуществляться путем проверки на эффективность фундаментальных умонастроений посредством процесса, который он называет идеализированное проектирование. Начать, по словам автора, необходимо с определения желаемого итогового состояния, после чего можно переходить к определению средств, необходимых для достижения поставленных целей. Более детальный научный анализ можно найти в исследованиях Криса Аргириса, в частности в его работах, посвященных «лестнице умозаключений» (демонстрация того, как на подсознательные мыслительные процессы могут оказывать влияние сложившиеся представления) и «двойному циклу научения» (объяснение того, как предположения и образ мыслей определяют процесс обучения)⁹.

Одно из наиболее известных исследований влияния образа мысли выполнил Тимоти Голви, изучавший, как люди достигают выдающихся результатов в спорте и работе. Он пришел к выводу, что эффективность равна разности нашего потенциала и препятствий, которые встречаются нам на пути (т. е. представил ее в виде формулы $P = p - i$), и выступил с идеей, согласно которой большинство препятствий находится в голове и порождается страхом, сомнениями, недостаточной целеустремленностью и ограничивающими убеждениями. Результатом такого образа мысли становятся самокритика, волнение и чрезмерное обдумывание решений, что делает наши действия неуверенными, несвоевременными и неэффективными. Как объясняет Голви, «в наших головах постоянно ведется внутренняя игра, вне зависимости от того, что происходит в реальной жизни. То, насколько вы понимаете правила этой игры, часто определяет успех или неудачу начинания»¹⁰.

Раскрытие базового образа мысли и его изменение являются непременными условиями успешного преобразования. Мышление также часто ответственно за разочарование, которое испытывают руководители, безуспешно пытающиеся реализовать комплексные

программы преобразований организации. Как отмечает Джордж Лакофф, профессор когнитивных наук и лингвистики в Калифорнийском университете в Беркли, «концепты [или образ мысли] нельзя изменить, просто сообщив какой-то факт. Нам могут преподнести факты, но чтобы они оказали влияние на коренной образ мыслей, они должны соответствовать тому, что уже заложено в нашем сознании. В противном случае они просто просочатся сквозь наш разум, не оставив следа. Они не будут восприниматься как факты, либо будут вводить в заблуждение, вызывая лишь недоумение, как такое вообще могло прийти кому-то в голову. Наше сознание помечает подобную информацию как иррациональную, неприемлемую или ничего не значащую». По мнению Лакоффа, от подобных проблем часто страдают политические дебаты. Консерваторы и либералы не понимают друг друга и могут даже думать, что у оппонентов не все в порядке с головой, лишь потому, что они подходят к проблемам с совершенно разных точек зрения¹¹.

Базовый образ мысли может не только служить препятствием для успешного проведения изменений, он способен вывернуть ситуацию наизнанку, иногда самым неожиданным образом. В ходе серии исследований, проведенных в 2005 и 2006 гг. сотрудниками Университета Мичигана, ученые обнаружили, что дезинформированные люди, впоследствии получившие точную информацию из сводки новостей, редко меняли сложившееся первоначально мнение. Более того, они часто становились еще более убежденными в своих заблуждениях. Факты не воспринимались участниками эксперимента как доказательство того, что полученная ранее информация была ложной, а лишь заставляли людей утвердиться в своем мнении.

По мнению руководителя исследования, политолога Брэндана Найана, «смысл заключается в том, что люди слишком боятся признаваться в своих ошибках». Он описывает этот феномен, называемый обратным эффектом, как «естественный защитный механизм, препятствующий возникновению когнитивного диссонанса»¹². Сколько руководителей были неприятно удивлены, обнаружив подобный обратный эффект при попытках проведения изменений? Полагаем, очень многие, скорее даже большинство, особенно когда речь идет о тех 70% комплексных программ преобразований, которые, согласно статистике, заканчиваются неудачей.

Учитывая, что огромное значение образа мышления подтверждается целым рядом научных исследований, в любой бизнес-школе или на семинарах по менеджменту должны рассказывать о том, как использовать его на благо организации. Как бы не так: на деле руководители, которые сталкиваются с необходимостью изменений, имеют в своем распоряжении минимум информации о методах и инструментах по оценке образа мыслей, присущего подчиненным. Такие методы и инструменты существуют, и хорошо себя показали в других областях, однако пока не нашли широкого применения в мире бизнеса. Мы полагаем, что причина, как бы иронично это ни звучало, кроется все в том же мышлении: слишком широко распространено мнение, что подобную работу должен выполнять психолог, а не руководство компании.

Вне всяких сомнений, работа с мышлением чем-то сродни искусству, возможно, в большей степени, чем все другие аспекты управления процессами преобразования. Однако это не должно отпугивать руководителей, ступающих на незнакомую территорию. Помните, не стоит отчаянно стремиться к совершенству. Многие посещают курсы по рисованию, не стремясь превзойти Пикассо или Рембрандта. Мы вряд ли сумеем создать шедевр ценою в миллионы, однако изучив основы композиции и техники живописи, мы станем рисовать лучше, чем раньше.

Очень многие менеджеры считают, что работа с убеждениями и мышлением сотрудников слишком сложна и может быть доверена только признанным мастерам в этой области. Такая робость часто обрекает попытки изменения ситуации на неудачу — если продолжить сравнение с написанием картины, вместо карандаша и кисти в арсенале руководителя в этом случае будут только пальцы. Если же менеджер будет готов изучить основы и не забудет о необходимости следовать базовым инструкциям, он сможет заметно повысить шансы комплексной программы преобразований на успех.

Методы оценки менталитета

Итак, как же руководитель может разобраться в скрытых убеждениях своих сотрудников, понять, каким образом они связаны с поведением и, соответственно, с эффективностью работы? Чтобы дать

ответ на этот вопрос, мы разработали так называемый процесс выявления, который подразумевает глубокое погружение в закулисную структуру организации. На рисунке 4.2 представлена основная информация по предлагаемому нами методу.

Как видно из схемы, использование процесса выявления включает рассмотрение как текущего состояния жизнеспособности бизнеса, так и желаемого состояния, которое вы определили на этапе постановки целей комплексной программы преобразований. Состояние жизнеспособности компании включает как *ре-*



1. Где мы сейчас находимся и к чему хотим прийти?
2. Что необходимо изменить в методах работы, чтобы добиться результата?
3. Какие изменения в поведении необходимы, чтобы вдохнуть жизнь в желаемые новые методы работы?
4. Какие изменения образа мыслей должны произойти для достижения долгосрочных изменений в поведении сотрудников?

Рисунок 4.2. Процесс выявления

зультаты — элементы жизнеспособности, такие как, например, ответственность за результат, — так и *практические действия и методы управления*, которые позволяют их достичь, например, критерии оценки эффективности деятельности сотрудников и систему отслеживания результатов принятых решений. Эти практические действия и методы определяются поведением сотрудников, которое, в свою очередь, определяется образом их мыслей.

Процесс выявления позволяет определить, какие поведенческие привычки вы должны развивать, чтобы добиться желаемого состояния управленческих методов внутри вашей организации. Этот процесс также дает возможность проанализировать причины наблюдаемого поведения, т. е. выявить присущее сотрудникам мышление, что помогает понять, почему люди, настроенные на продуктивную работу, действуют именно так, а не иначе. Многие глубинные убеждения находятся на подсознательном уровне, поэтому цель процесса выявления — вывести их наружу и позволить сотруднику осознать их наличие.

Так как образ мышления нельзя отнести к вещам, которые находятся на поверхности, он редко подвергается серьезному анализу. Бизнес-мыслитель Крис Арджис назвал глубинные убеждения необсуждаемыми. Однако именно такие скрытые от постороннего взгляда вещи являются точкой опоры, с помощью которой вы сможете повысить жизнеспособность компании. Фактически это означает, что достижение даже небольших изменений в убеждениях сотрудников позволяет компаниям добиться значительных изменений в их поведении и готовности работников к формированию желаемой практики работы с соответствующими действиями и методами.

Так почему же глубинные убеждения и мышление имеют такое значение? В очередной раз используя аналогии, представляем вашему вниманию следующий текст:

*Сгласно исслеовадниям в Увнериситете Анлиги, нвеажно, в ккаом пряодке раслпоагются бвуки в солве, елси превая и пслоднеяя бквуа нахдяются в првилаьных метсах. Осалът-ные бувкы мгуот бтьь переемшаны, но это не пеомшеат вам пнять ткест*¹³.

Наличие контекста позволяет нам понять написанное даже при огромном количестве ошибок, так как наш разум при обращении с огромным объемом информации отфильтровывает некоторые аспекты и усиливает значение других, особенно когда последние вписываются в рамки существующих убеждений.

Чтобы помочь менеджерам освоиться с процессом выявления и научить их вскрывать глубинные убеждения, мы подготовили целый набор инструментов и методов. Первый метод — это основанная на интервью техника под названием «лестница». Вторым методом подразумевает работу с фокус-группами с использованием таких техник, как коллажи и сортировка карточек. Третий метод включает анализ лексического состава текстов, посвященных организации. Все вместе эти инструменты позволяют руководству добиться гораздо больших успехов при работе с убеждениями и мышлением.

Давайте начнем с основанной на проведении интервью техники «лестница». Данный метод основан на теории личностного преобразования, которую в 1965 г. представил Дэннис Хинкль в своей докторской диссертации на тему «Изменение личных конструктов с точки зрения теории импликации» (*The Change of Personal Constructs from the Viewpoint of a Theory of Implications*). Хинкль утверждает, что наиболее абстрактные и глубокие личностные конструкты (или убеждения) тяжелее всего поддаются изменениям. Чтобы выявить личностные конструкты человека, Хинкль разработал метод, который он назвал «лестница». Этот метод подразумевал многократную постановку перед человеком вопроса о том, *почему* он придерживается какого-либо мнения.

Упрощенный метод проведения интервью с использованием техники «лестница» представлен на рисунке 4.3. Основные его принципы таковы. Интервьюируемым задают серию вопросов о наблюдаемом у них поведении. Вопросы начинаются со слова «почему» и призваны выявить глубинные убеждения человека.

В основе данного метода лежит идея о том, что «лестница» вопросов заставляет людей раскрывать свои истинные мотивы и, в конце концов, ценности и убеждения, на основании которых они создают свою картину мира. Эта техника первоначально использовалась в клинической психологии, однако позже ее взяли на во-



Рисунок 4.3. Процесс обнаружения глубоко скрытых убеждений

оружие люди, специализирующиеся на маркетинге и организационных преобразованиях.

Даже самый непреклонный в своих убеждениях руководитель бизнеса сможет легко использовать этот метод. Это объясняется тем, что он имеет много общего с методом «пять почему», который используют эффективные компании. Перед тем как приступить к решению проблемы, специалист задает вопрос «почему?» столько раз, сколько потребуется для полного понимания ситуации (обычно хватает пяти вопросов, поэтому такой метод и называют «пять почему»).

Возьмем классический пример. Если станок ломается, разумный оператор не станет сразу менять вышедшую из строя деталь, а задумается, что вызвало поломку. Например, выяснит, что станок сломался из-за перегрева. Почему? Из-за недостаточной вентиляции. Почему? Потому что станок стоит слишком близко к стене. В результате оператор не только устранит поломку, но и отодвинет станок от стены.

Без выявления причин проблемы решение оказалось бы только временным. Отремонтированный станок скоро снова вышел бы

из строя из-за перегрева. Поиск первопричины позволил выработать более эффективное решение. Аналогичным образом вопрос «почему?» в контексте определения образа мышления позволяет получить ценную информацию о ключевых точках, которые дадут больше всего пространства для повышения жизнеспособности компании.

Итак, как же мы можем добраться до самых глубоких убеждений человека, которые формируют его представление о мире? Поскольку в данном случае речь идет о людях, решение может оказаться гораздо сложнее, чем в случае с отказавшим станком. Вопросы по-прежнему будут вариациями на тему «почему?», но на этот раз нам потребуются дополнительные техники: *рассказ историй* (конструирование яркой и насыщенной подробностями истории с помощью вопросов о героях, легендах и военных подвигах), *провокации* (использование намеренно преувеличенных заявлений для получения нужной эмоциональной реакции), *ролевые игры* (помещение интервьюируемого в реалистичное рабочее окружение или в ситуацию, характерную для другого человека), *движение по кругу* (замыкание цикла между текущим разговором и предыдущими заявлениями) и *допущения* (построение умозрительных сценариев и выяснение, насколько реалистичными они кажутся интервьюируемому).

Рассмотрим пример реализации процесса выявления на практике. Руководство банка провело сравнительный анализ, в ходе которого было обнаружено отставание от конкурентов по такому параметру, как продажи на одного сотрудника. Задав несколько довольно-таки поверхностных вопросов «почему?», менеджеры выяснили, что сотрудники банка не проводили достаточное количество времени с клиентами, так как значительную часть рабочего времени отнимало решение административных вопросов. Основываясь на полученной информации, банк провел реорганизацию процесса выдачи займов, сведя к минимуму бумажную работу и максимально увеличив время непосредственного контакта с клиентами. Кроме того, руководство предоставило сотрудникам новые готовые сценарии беседы с клиентом и дополнительные инструменты, которые еще больше упростили общение с клиентами. После проведения обучения новым процессам и работе с инструментами менеджмент банка посчитал проблему решенной.

Шесть месяцев спустя оказалось, что все эти действия не дали ощутимого эффекта. Будучи удрученным таким поворотом событий, руководство банка прибегло к процессу выявления, проведя его с помощью техники интервью «лестница», чтобы выяснить истинные причины неутешительных результатов. Менеджеры задавали сотрудникам серию тщательно продуманных вопросов, например, «Что вы чувствуете, когда выполняете административную работу?.. Кто решает, сколько времени вы должны посвящать контакту с клиентом?.. Вы хотели бы больше времени уделять работе с клиентами?.. Давайте смоделируем ситуацию: вы предлагаете мне оформить заем, ставка по которому на 0,9 процентных пункта выше, чем у конкурентов... Что вы чувствовали в этой ситуации?.. Вам нравится продавать?.. Назовите лучшую и худшую часть вашего рабочего дня».

В результате стали ясны причины низких продаж: большинство сотрудников банка предпочитало бумажную работу работе с клиентами. Общение с клиентами вызывало у них чувство дискомфорта, так что они всегда искали повод избежать его. Дальнейший анализ позволил выявить причины такого дискомфорта: сочетание закрытости характера, слабого развития навыков межличностного общения и чувства неполноценности в разговоре с клиентами, которые имеют больший доход и лучшее образование по сравнению с сотрудниками банка.

Усугубляло ситуацию то, что большинство линейных руководителей начинали в качестве обычных банковских сотрудников и в той же мере страдали от недостатка навыков межличностного общения и имели склонность к бумажной работе. Более того, большая часть сотрудников не любила заниматься продажами и не хотела связывать с ними свою карьеру. Они считали, что эта роль делала их похожими на торговцев на рынке подержанных машин. Для таких людей попытки банка предоставить больше времени для продаж услуг и продуктов казались насилием над их профессиональной идентичностью.

Получив ценнейшие данные о глубинных причинах низкого уровня продаж, банк откорректировал свою программу изменений в сторону работы с убеждениями сотрудников (рис. 4.4). В результате за шесть месяцев удалось не только наверстать упущенное,

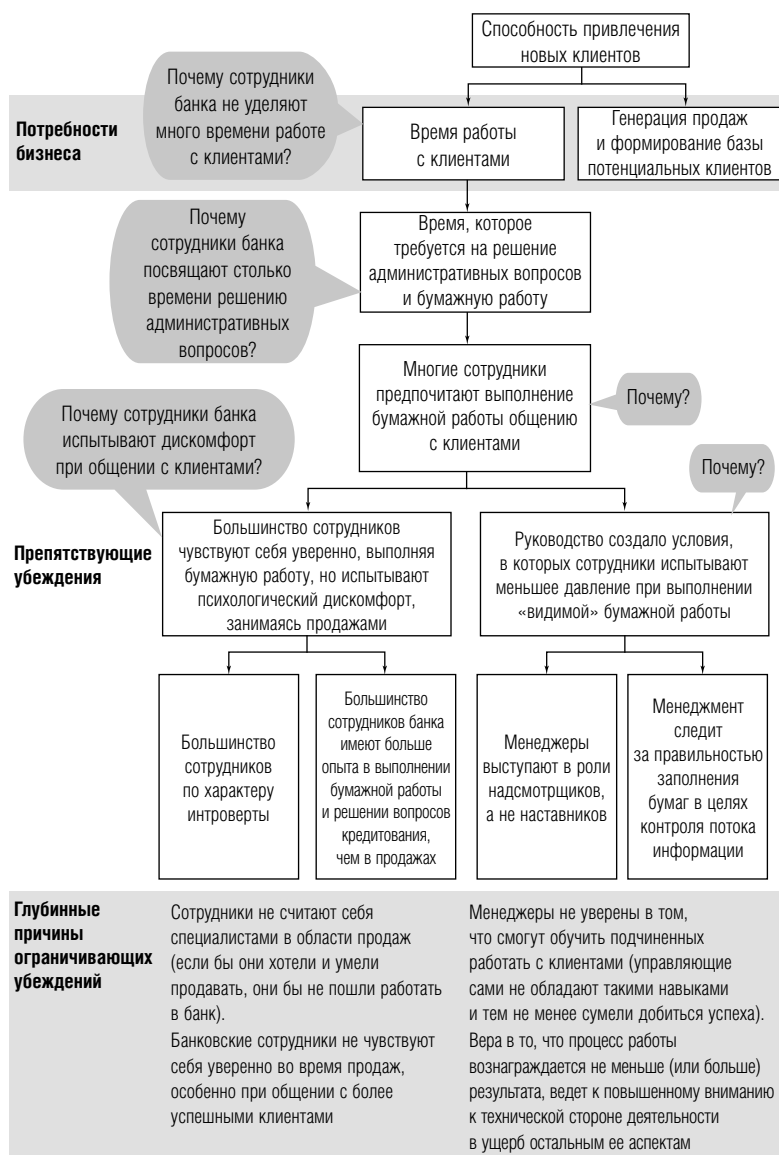


Рисунок 4.4. Установка связей между ответами, полученными в ходе интервью с использованием техники «лестница», и реальными проблемами организации

Коллаж, подготовленный фокус-группой



1. Это какой-то зоопарк!
2. Большую часть времени мы испытываем стресс. На пути постоянно ставят препятствия, бег с барьерами ради удовольствия других стал нормой.
3. Хорошо сделанная работа делает людей счастливыми!
4. Мы гордимся нашим продуктом. Мы создаем выдающийся продукт. Вы не найдете ничего лучше во всем мире, гарантируем!
5. Иногда дети болеют, и босс должен это понимать. Пора перестать думать только о том, кто будет за это уволен.
6. Менеджеры не испытывают проблем, они перекладывают их на рядовых сотрудников. Для них имеют значение только план и бумажная работа. Они говорят, что заботятся о качестве, но оказывается, что план все-таки важнее.

но и добиться значительного роста продаж, превзойдя первоначальные цели.

Как свидетельствует опыт описанного нами банка, метод «лестницы» позволяет добиться потрясающих результатов при определении убеждений, препятствующих проведению изменений. Однако в больших организациях со сложной структурой не всегда удобно использовать метод, подразумевающий индивидуальную работу

с сотрудниками. Второй из предложенных нами методов позволяет задействовать группы сотрудников.

Фокус-группы — ценный инструмент, который, однако, имеет свои ограничения. Главный недостаток фокус-групп — феномен группового мышления. К счастью, существует несколько методов, которые позволяют избежать негативного влияния группового мышления и получить отражающие реальную ситуацию убеждения отдельных сотрудников. Метод, который, согласно нашим наблюдениям, дает очень неплохие результаты, состоит в выборе участниками двух изображений из целого ряда предложенных: одно из них должно отражать то, как сотрудникам видится организация в данный момент, а второе — какой бы они хотели видеть компанию в будущем. При необходимости данный метод может быть скорректирован для решения более узких задач. Например, сотрудникам, специализирующимся на работе с клиентами, можно задать следующий вопрос: «Какое изображение, по вашему мнению, лучше всего отражает процесс продаж?»

Преимущество использования изображений состоит в том, что они позволяют получать более честные ответы и вести более открытую дискуссию по сравнению со стандартными вопросами из серии «Насколько вам нравится ваша работа?» Когда кто-то выбирает картинку пробки на дороге в качестве ответа на вопрос о состоянии дел в компании и картинку со свободным скоростным шоссе, отвечая на вопрос о желаемом состоянии дел, мы получаем очень четкий и ясный сигнал. У этого метода есть и другие преимущества: изображения, олицетворяющие желаемое состояние организации, можно впоследствии использовать при обсуждении комплексной программы преобразований, протянув таким образом ниточку от чаяний людей к конкретным планам изменений. После индивидуальной работы с сотрудниками можно сформировать группы и попросить каждую из них создать коллаж, в котором члены группы должны выразить свое отношение к работе.

Еще один полезный метод получения ценных данных при работе с фокус-группами — это сортировка карточек. Данный метод подразумевает использование до 50 карточек с кратким изложением различных причин, по которым в компании могло сложиться существующее положение дел. Участников исследования просят

разделить карточки на важные, любопытные и не имеющие значения. Затем аудитория обсуждает причины своего выбора. Это позволяет организации детально изучить критически важные области для установления общих для группы приоритетов и выявить проблемные направления.

Одной производственной организации удалось с успехом использовать метод сортировки карточек для выяснения причин периодических перебоев в работе. Руководство сформировало несколько фокус-групп, состоящих из сотрудников, которые должны были помочь обнаружить возможные причины проблем. Группы подготовили список из 30 утверждений, в который вошли, например, такие фразы: «только отдельные опытные сотрудники знают, как действовать правильно», «никто не придерживается обязательных стандартов» и «операторы, технический персонал и сотрудники, занимающиеся обслуживанием, не работают вместе». Каждая причина была вынесена на отдельную карточку, после чего группе работников, представляющей собой срез организации, было предложено отсортировать карточки описанным выше образом. Когда руководство получило данные о том, какие утверждения большинство участников считает важными, было решено глубже выяснить причины указанных проблем. Прозрение пришло только тогда, когда стало ясно, что в головах сотрудников укоренилось мнение о том, что важнейшая задача — скорость производственного процесса, даже если для ее обеспечения требуется закрыть глаза на ряд процедур по техническому обслуживанию.

Независимо от того, проводится ли работа с отдельными сотрудниками или с фокус-группами, процесс выявления позволяет получить важнейшие данные. Как интервьюеры, так и интервьюируемые в результате гораздо лучше понимают образ мыслей, который помогает или препятствует повышению эффективности. Когда неосознанные убеждения выходят наружу, становится возможным определить текущие и потенциальные возможности отдельного сотрудника по поддержанию конструктивного образа мысли и отказу от ограничивающих убеждений.

Использование услуг квалифицированных и объективных сторонних компаний при проведении интервью и работе с фокус-группами может оказаться очень полезным, однако мы всегда советуем

руководителям не отказываться от участия в процессе. Руководители компаний с системой бережливого производства называют такой подход японским термином *genchi genbutsu* («иди сам, смотри сам»): необходимо выйти из кабинета и взглянуть на происходящее своими глазами.

Третий инструмент для понимания образа мыслей сотрудников основан на методе, используемом в социологии и известном под названием «анализ качественных данных» (АКД). Данный метод может использоваться крупными компаниями для обработки большого количества текстовых данных, таких как отчеты, интернет-ресурсы, рекламные объявления, внутренняя переписка и материалы прессы. АКД подразумевает использование большого количества техник, начиная с отслеживания лексического состава текстов и заканчивая глубоким лингвистическим анализом, которые призваны помочь извлечь ключевые общие темы в текстах, создаваемых отдельными людьми и организациями.

Одна из используемых техник представляет собой анализ частотности отдельных слов в текстах, посвященных организации. Результаты затем обрабатываются с помощью программы визуализации для генерации облака ключевых слов, в котором размер шрифта обозначает частоту использования слова.

Каждое из таких облаков уже само по себе помогает сделать важные открытия. Но их ценность заключается не только в этом: совместив несколько облаков, полученных из разных источников (частных или общественных, официальных или неформальных), можно прийти к совершенно неожиданным выводам. Сопоставление двух наборов слов позволяет выявить слепые пятна, т.е. области, в которых организация на словах поддерживает одни ценности и стандарты, но на практике применяет другие. В ходе такого исследования высока вероятность обнаружить ограничивающие убеждения.

Еще один полезный метод — сопоставление облаков ключевых слов, полученных при анализе внутренних документов организации, с заявленными ценностями и формальными стандартами практики руководства. Одно крупное государственное предприятие потратило большое количество времени на определение и популяризацию набора ценностей, связанных с качеством, сотрудничес-



твом, ответственностью, клиентоориентированностью и эффективностью. Чтобы оценить эффективность затраченных усилий, организация проанализировала свое присутствие в сети Интернет (блоги менеджеров, электронные рассылки, форумы, внутренние веб-ресурсы), чтобы получить облако ключевых слов.

Результат неприятно поразил руководство. Некоторые ключевые ценности компании были представлены в облаке минимально, другие не были представлены вовсе. Несмотря на огромный объем проделанной работы, люди не обсуждали ценности компании! А если они не обсуждали ценности, они, скорее всего, не думали о них, а значит, не приняли их.

Стала очевидна необходимость активных действий: не просто пересмотра системы коммуникации внутри компании, а целого набора мер, который позволил бы сделать ценности компании частью жизни сотрудников. В результате компания внедрила новую программу подготовки, изменила систему оценки результатов труда, а от руководителей потребовала выступать примером для сотрудников во всем, что касается применения ценностей компании в повседневной работе.

Внимание — самому важному

Цель процесса выявления — определение образа мыслей, который нужно либо усилить, либо ослабить, если он создает препоны для повышения жизнеспособности компании. Однако последняя задача

имеет особенное значение из-за склонности человека держаться за старые убеждения и ценности. Если комплексная программа преобразований требует от людей отказа от привычного мышления и принятия новых убеждений, необходимо недвусмысленно показать это людям. Без такой корректирующей работы старые убеждения не позволят сотрудникам принять новые правила игры.

Изменение образа мыслей — это постепенный процесс, и мы не советуем его форсировать. За год-полтора можно изменить от трех до пяти глубоких убеждений. Имея достаточно короткий и конкретный список, вы будете более мотивированы на решение конкретных задач в установленное время и сможете сконцентрироваться на желаемом состоянии дел.

Итак, как же понять, за что нужно браться в первую очередь? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо хорошо подумать и все обсудить, и только потом принимать решение. Вы должны понимать поставленные вами цели по повышению эффективности и жизнеспособности компании, текущее состояние дел, а также настроения ваших подчиненных.

Одна компания, работающая на мировом финансовом рынке, страдала от безответственного отношения трейдеров к рискам. Она не раз оказывалась в затруднительном положении в результате неудачно совпавших по времени отдельных действий разных трейдеров, которые вели к постепенному повышению уровня риска. Во всех этих ситуациях банк героическими усилиями спасался от разорения, что только укрепляло трейдеров в мысли, что они могут совершать все более и более рискованные операции.

В результате исследований стало ясно, что трейдеры смотрели на возможность получения прибыли как на важнейшую задачу, затмевавшую возможные риски, которые влечет сделка. При оценке проблемы на глубинном уровне оказалось, что чувство риска само по себе привлекало сотрудников компании, которые, провернув удачную, но чрезвычайно рискованную операцию и в последний момент избежав неминуемого провала, приобретали, по их мнению, авторитет среди коллег. После того как подобные убеждения и образ мыслей сотрудников были выявлены и тщательно проанализированы, можно было начинать работу по привитию работникам более конструктивного мышления, способного принести компании пользу

в будущем. Организация разработала целую серию мотивирующих заявлений, в которых призывала сотрудников отказаться от «блестящего устранения связанных с риском проблем в критической ситуации» и переключиться на «ответственные и просчитанные действия и точную оценку потенциальных рисков», забыть о «готовности ухватиться за любые возможности заработка», добиваясь «потери всякого интереса к выручке, которая сопряжена с чрезмерным риском».

Еще одним примером такого подхода служит история ретейлера крупной розничной компании, помешанной на доведении до совершенства любых сторон деятельности, имеющих отношение к покупателю. Любое решение, так или иначе связанное с покупателем, принималось только после его утверждения целым рядом заинтересованных лиц после длительных многоступенчатых обсуждений. Хотя первоначальной целью компании было удовлетворение нужд покупателей, никто не задавался вопросом, помогают ли все эти процедуры повысить уровень удовлетворенности покупателей или продажи.

Позднее, в результате изучения множества отзывов покупателей, руководство осознало, что клиенты не испытывают восхищения от продуктов компании, рассматривая саму организацию как надежную, но проповедующую устаревшие взгляды. Тогда компания решила отказаться от перфекционизма и сосредоточиться на прогрессе. Восхищения покупателей было решено добиваться с помощью новых идей и инновационных продуктов, которые потребители могли получить в нужный момент. Такой подход помог розничной компании создать представительство в Интернете задолго до конкурентов и заметно повысить лояльность покупателей.

Если оглянуться назад и оценить проделанную нами работу, становится понятно, что методы изменения убеждений, связанные с отказом от сугубо делового подхода в пользу личного, от самодостаточности в пользу совместного приложения усилий и от перекладывания вины на других в пользу ответственного отношения, позволяют добиться самых выдающихся результатов. Типичные примеры таких переходов представлены на рисунке 4.5.

Необходимо заметить, что не всегда следует отказываться от одного убеждения в пользу другого. Многим компаниям не обязательно делать окончательный выбор между двумя вариантами, так

Отказ от делового подхода...

Я несу ответственность за быстрое и эффективное удовлетворение выражаемых моим клиентом потребностей.

Вопросы о финансовом положении моих клиентов недопустимы, так как это является вторжением в их частную жизнь. С открытием счета справится даже начинающий специалист.

...в пользу личного

Я несу ответственность за то, чтобы моя компания смогла сделать все возможное для удовлетворения потребностей клиента, выраженных или предполагаемых.

Я должен полностью представлять себе положение моих клиентов, для того чтобы дать им максимально полезные советы. Открытие счета — вероятно, самый важный этап взаимодействия с клиентом.

Отказ от замкнутости...

Мой успех зависит от оптимизации работы в пределах моей сферы ответственности.

Я знаю, как лучше всего выполнить задачу в пределах моей сферы ответственности, никто не сделал бы мою работу лучше.

Я смотрю на других сотрудников как на помеху, они некомпетентны и эгоистичны.

...в пользу взаимодействия

Мой успех зависит от оптимизации работы всей компании.

Я могу учиться у других, вместе мы можем добиться большего.

Не существует разделения на «я» и «они», я считаю своих коллег компетентными и готовыми прийти на помощь.

Отказ от обвинений...

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, вне моей компетенции.

В моей компании невозможно найти ответственного.

Я посещаю все собрания, чтобы обезопасить себя.

...в пользу ответственности

Если я не решаю проблемы, значит, я их создаю.

Я стараюсь уточнить свою зону ответственности и зону ответственности других при наличии сомнений.

Я позволяю другим делать то, что они считают разумно необходимым, и доверяю им в этом.

Рисунок 4.5. Акцент на критически важных убеждениях

как разные убеждения можно сочетать. Это особенно характерно для компаний, стремящихся к дальнейшему совершенствованию, а не планирующих радикальное преобразование. Вместо того чтобы терять преимущества, которые дают существующие убеждения, такие организации должны использовать их в качестве основы для перехода на следующий уровень.

Некоторые организации достигают наибольших успехов, умело сочетая оба подхода (отказ от старых убеждений в пользу новых и совмещение существующих и новых убеждений). Давайте рассмотрим в качестве примера Национальную службу здравоохранения Великобритании, которая представляет собой сложную систему финансируемых правительством организаций, оказывающих населению медицинскую помощь, в большинстве случаев бесплатно. В службе здравоохранения Великобритании занято более 1,3 млн человек, а ее бюджет составляет 110 млрд фунтов стерлингов (176 млрд долл.). С момента своего назначения руководителем Национальной службы здравоохранения в 2006 г. сэр Дэвид Николсон начал работу над совершенствованием службы, улучшением ее работоспособности и повышением эффективности, сосредоточившись, в частности, на изменении мышления сотрудников, сочетая обе описанные выше стратегии.

Используя процесс выявления для оценки присущих сотрудникам службы убеждений, Николсон и члены правления Национальной службы здравоохранения пришли к выводу, что сотрудники всех входящих в систему организаций демонстрируют повышенное чувство ответственности. Будучи само по себе положительным, такое чувство имело нежелательные последствия в виде отказа от сотрудничества с различными организациями, которое позволило бы при должном уровне развития заметно улучшить качество медицинского обслуживания. Следовательно, в этом случае необходимо было, не отказываясь от старых убеждений, привить подчиненным новый образ мысли: они должны были сохранить чувство личной ответственности, но при этом понять, что в зоне их ответственности лежит также обеспечение максимально возможного качества медицинского обслуживания.

Такой образ мыслей доказал свою эффективность в ходе планирования инициативы «Качество, инновации, продуктивность, про-

филактика» в 2008 г., согласно которой необходимо было добиться повышения эффективности медицинской помощи, оцениваемого в 15–20 млрд фунтов стерлингов (24–32 млрд долл. США), в течение следующих четырех лет. Местные организации Национальной службы здравоохранения работали вместе — часто впервые — над созданием региональных планов, в то время как больницы и центры социальной помощи отказались от конкуренции и начали делиться опытом и знаниями. Благодаря их усилиям служба здравоохранения смогла выявить возможности для снижения риска инсульта у пациентов, страдающих мерцательной аритмией, с 70 до 50%, что позволило бы спасти до 4000 жизней, а объем сэкономленных средств составил бы 134,5 млн фунтов стерлингов (215 млн долл.).

Другое устойчивое убеждение (инновации — рискованное мероприятие) препятствовало улучшениям в системе здравоохранения. В этом случае на место одного убеждения должно было прийти другое (инновации — необходимый элемент развития). Инновации были необходимы не только для повышения производительности труда, но и для улучшения ситуации в таких областях, как управление отходами, профилактика рака груди, предотвращение заражения в стенах больницы, использование катетеров. Приняв новые правила игры, медицинский центр в больнице города Ипсвич внедрил систему контроля эмболии легочных сосудов на амбулаторной основе. Сегодня эта система используется в 95% случаев, что позволило сократить общее число койко-дней, проведенных такими пациентами в больнице, на 1000 в год. Медицинский центр продолжил разрабатывать различные инструменты и техники, призванные упростить внедрение инновационных решений в национальном масштабе. В случае успеха данные инициативы позволят Национальной системе здравоохранения ежегодно экономить 217 000 койко-дней и 65 млн фунтов стерлингов (104 млн долл.).

Преобразование такого огромного и сложного механизма, как Национальная служба здравоохранения Великобритании, требует определенного времени. Однако уже первые результаты можно назвать более чем положительными. Примером тому может служить изменение рейтингов филиалов Национальной системы здравоохранения. Эти филиалы представляют собой медицинские учреждения, например больницы, отделения скорой помощи и занятые рас-

пределением финансирования организации, деятельность которых регулируется государством, но которые при этом имеют свое правление и генерального директора и пользуются определенной свободой при планировании бюджета и определении повестки дня. Количество филиалов с отличным рейтингом выросло в период с 2006 по 2008 г. в шесть раз, а доля филиалов с низким рейтингом составила в 2008 г. всего 5% (по сравнению с 10% двумя годами ранее).

Наконец, еще один важный момент, на который необходимо обратить внимание в контексте изменения образа мышления сотрудников организации, — это *последовательность* изменений. Хитрость заключается в том, чтобы начать с фундаментальных убеждений, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность компании. Когда банк ANZ принял решение о необходимости работы в данном направлении, руководство банка в качестве приоритетных областей на ближайшие 18 месяцев выбрало разработку разделяемого сотрудниками компании направления развития, создание атмосферы доверия и развитие чувства личной ответственности. После успешного внедрения этих трех базовых элементов команда управленцев переключилась на убеждения в области инноваций, развития личности и ориентированности на потребности клиента, посвятив им следующие полтора года. Попытка взять все эти шесть высот одновременно или в другом порядке с большой вероятностью могла бы привести к фрагментации усилий и снижению общего эффекта.

Процесс оценки

В 210 г. до н. э. китайский полководец Сян Юй повел свои войска через реку Янцзы, чтобы атаковать армию династии Цинь. Вечером они разбили лагерь на берегу реки, а наутро обнаружили, что корабли охвачены пламенем. Воины бросились в атаку, но очень скоро обнаружили, что приказ поджечь корабли дал их собственный командир. Он также приказал сломать всю кухонную утварь, которая имелась у солдат. Полководец знал, что у армии, оставшейся без котелков и кораблей, не будет другого выхода, кроме как победой добыть себе все, что нужно, или погибнуть в борьбе. Казавшиеся предательством действия Сян Юя позволили ему до-

биться максимальной собранности своих войск, которые бились неистово и одержали девять побед подряд, уничтожив своих врагов.

Это отличный пример так называемых изменений, вызванных необходимостью: «У нас проблема, давайте решим ее». Данная модель подразумевает обнаружение проблемы («В чем мы нуждаемся?»), анализ причин («Что идет не так?»), рассмотрение возможных решений («Как выйти из затруднительного положения?»), составление плана действий и его претворение в жизнь («Проблема решена»). Сторонники такого подхода считают, что линейная логика, т. е. разложение вещей на составляющие для лучшего их понимания, лежит в основе всей истории научного прогресса западной цивилизации.

Модель изменений, вызванных необходимостью, стала доминирующей моделью в рамках обучения в бизнес-школах и по умолчанию используется в большинстве компаний. Однако у этого подхода существуют свои недостатки. Проведенное Дэвидом Куперрайдером, Сурешем Шриваставой, Дианой Уитни и др. исследование в области парадигмы позитивных перемен (дисциплина, изучающая то, как мотивировать людей на изменения в рамках организации) показало, что постоянный поиск проблем приводит к снижению устойчивости компании, заставляет людей перекладывать вину друг на друга, вызывает у сотрудников апатию, создает напряженную обстановку. Люди не имеют возможности использовать свой опыт, продемонстрировать приверженность делу или отпраздновать успех.

К счастью, существует альтернативное решение: конструктивистский подход к изменениям. В этом случае необходимо понять, что дает результаты в данный момент, представить, как изменится ситуация, если этот феномен будет наблюдаться чаще, построить план реализации задуманного и выполнить его. В результате вы получите большее число работающих решений¹⁴.

В ходе проводившегося в Висконсинском университете исследования двум командам по боулингу было предложено поучаствовать в съемках своего выступления. Каждая команда получила видеозапись выступления, которую необходимо было проанализировать. Одной команде показали видео, в котором были смонтированы неудачные моменты, ошибки, в то время как другая команда по-

лучила видео с нарезкой удачных бросков. После просмотра видео команда счастливицков улучшила свои показатели, набрав в два раза больше дополнительных очков по сравнению с командой, которой показали нарезку неудачных бросков.

Мораль этой истории состоит в том, что концентрировать внимание на позитивной стороне происходящего полезнее, чем на негативной, когда речь идет о человеческом поведении. Метод изменений, вызванных необходимостью, позволяет получить отличные результаты при работе с техническими системами, в то время как конструктивистский метод, основанный на использовании потенциала правильных действий, предпочтителен при работе с людьми.

Но стоит ли руководителям концентрироваться только на положительных моментах, при этом игнорируя действия по обнаружению и решению проблем? Конечно, нет. Хотя это может показаться странным, люди менее склонны к риску, когда им нужно выбирать варианты, сулящие прибыль, а не потери.

Что вы выберете, если вам предложат получить 100 долл. с вероятностью 100% или 200 долл. с вероятностью 50%? Проводившиеся социологами эксперименты показывают, что большинство людей проявят осмотрительность и выберут первый, беспроигрышный вариант. Однако что сделает тот же самый человек, если ему предложат выбрать между потерей 100 долл. с вероятностью 100% и потерей 200 долл. с вероятностью 50%? Большинство из нас охотно рискнут и выберут второй вариант¹⁵.

Идея здесь в том, что сосредоточенность исключительно на возможностях на деле мешает добиваться радикального изменения ситуации, заставляя нас выбирать более консервативные варианты решения. Будучи людьми, мы инстинктивно боимся терять что-то сильнее, чем любим то же самое получать, поэтому мы склонны мыслить более смело во время поиска решения проблемы или выхода из затруднительной ситуации, чем при выявлении возможностей для развития наших сильных сторон.

Оба подхода имеют свои плюсы и минусы. Ясно, что упор на проблемы создает гораздо больше напряжения и сопротивления, чем процесс формирования позитивного видения будущего. Однако ясно и то, что когда дело доходит до изменения поведения, некоторые сомнения также могут быть полезны. Чрезмерная сосредоточенность

на позитивных аспектах может привести к размытию планов и минимизировать эффект преобразования.

По нашему мнению, при управлении преобразованиями не нужно проводить четкую границу между двумя подходами. Лучшим решением будет сочетание обоих подходов. Если бы в Висконсинском университете была третья команда по боулингу, которой можно было бы показать видео как с удачными, так и с неудачными моментами, думаем, эти ребята обошли бы всех. Когда руководители проводят оценку состояния своей компании, мы советуем рассматривать ситуацию с двух сторон, с равным рвением и вниманием отвечая на два вопроса: «Что идет не так, как это изменить?» и «Что дает результат, как можно развить эту возможность?»

Проведенное нами в 2010 г. исследование подтверждает сказанное выше. Исследование показало, что комплексные программы преобразований, которые опираются на сильные и слабые стороны компании, в три раза чаще достигают успеха по сравнению с программами, которые задействуют только один из подходов.

Среди сторонников такой методологии мы хотели бы выделить Тома Уайта, бывшего президента подразделения телефонной связи компании GTE: «Если мы проанализируем то, что мы делаем правильно, и применим полученные знания для устранения ошибок, то сможем решить проблемы и одновременно придать организации новый импульс... Нельзя игнорировать проблемы, к ним нужно просто искать другой подход»¹⁶.

В конце этапа оценки вы сможете ответить на вопрос о том, насколько вы готовы к успеху, с учетом поставленных целей повышения эффективности и жизнеспособности. Вы также определите несколько критически важных компетенций, необходимых для достижения поставленных целей, и тщательно проанализируете состояние этих компетенций в вашей организации на данном этапе. Вы выявите образ мысли, на который сможете опереться при работе над достижением желаемого уровня жизнеспособности организации, и выберете наиболее важные убеждения, которые необходимо поменять для того, чтобы стимулировать нужное поведение. Оценивая имеющиеся возможности, вы примените сбалансированный

подход, который позволит генерировать смелые идеи и накапливать нужную для изменений энергию.

Помните: данный этап требует серьезных усилий. Возможно, он окажется для вас самым трудоемким во всем процессе. Руководство приступает к этапу оценки, уже имея перед собой четкие цели и с нетерпением ожидая их достижения. Казалось бы, уже настало время для активных действий. Однако вместо этого людей просят оценить свои глубинные убеждения и взгляды на мир. «Что происходит? Давайте уже начнем работать», — именно такие слова мы часто слышим на этом этапе.

Неудивительно, что некоторые руководители стараются перепрыгнуть через этот этап. Ответ всегда один: «Это можно сделать сейчас, но можно и отложить на потом». Мы считаем, что оценку нужно проводить вовремя. Если организация не поработает с ограничивающими убеждениями перед переходом к этапу действий, она не сэкономит, а потеряет время, поскольку все равно вынуждена будет это сделать спустя несколько месяцев или лет, когда столкнется с неожиданной пробуксовкой процесса преобразования и не будет понимать, что происходит. В этом случае работать будет тяжелее, поскольку большие надежды успеют смениться скептицизмом и неверием.

Но даже в самой благоприятной ситуации этап оценки проходит достаточно тяжело как для руководства, так и для компании в целом. Генеральный директор Bombardier Пьер Бодуан вспоминает, с каким дискомфортом может быть связана работа по оценке собственных возможностей и недостатков: «Мы должны были заставить себя посмотреть в зеркало и сказать: “Первое, что ты должен понять, если собираешься навести порядок в организации, — что именно ты как руководитель должен что-то изменить”. Непросто уговорить лидера добровольно сделать себя более уязвимым»¹⁷. Однако, как показывает история Bombardier, оно того стоит.

Оценив, насколько вы готовы к подобному путешествию, вы можете перейти к следующему этапу преобразования, который ставит перед организацией новый вопрос: «Что нам нужно, чтобы добиться результата?»

План действий

Что нужно сделать, чтобы дойти до цели?

Когда Алан Лафли в июне 2000 г. встал у руля корпорации Procter & Gamble, лидер мирового рынка потребительских товаров переживал тяжелые времена. Предшественник Лафли на посту генерального директора выпустил три предупреждения о низком уровне прибыли в течение четырех месяцев, и Лафли впоследствии вспоминал: «В тот момент я был в полной растерянности, не знал, что отвечать на вопросы о компании и как объяснить такие низкие результаты. А кроме того, в день моего назначения акции компании потеряли в цене еще несколько долларов, так как рынок не верил в компетентность нового генерального директора»¹.

Перенесемся на пять лет вперед и посмотрим, как изменилась ситуация в компании за это время. В 2005 г. прибыль компании выросла на 70% и составила 9,8 млрд долл., а выручка увеличилась почти на 30% до 51 млрд долл. Перенесемся еще на 5 лет вперед, в 2010 г.: к этому моменту Лафли уже покинул пост генерального директора, и мы сможем оценить оставленное им наследство. Портфель принадлежащих компании брендов стоимостью выше 1 млрд долл. каждый вырос с 10 до 22, количество брендов, генерирующих продажи на сумму от 500 млн до 1 млрд долл., повысилось в пять раз, общий объем продаж увеличился в два раза, выручка — в четыре раза, а капитализация компании возросла более чем на 100 млрд долл.

Несмотря на то что показатели, несомненно, впечатляют, цифры не могут рассказать всю историю целиком. Под руководством Лафли P&G стала ориентироваться на нужды клиентов и ситуацию в окружающем мире. Между 2002 и 2007 гг. 1 млрд долл. был инвестирован в исследовательскую работу с использованием не только таких традиционных методов, как фокус-группы. Компания стремилась более детально изучить потребителей, наблюдая за тем, как они живут и делают покупки в магазинах. Лафли также способствовал инновациям внутри организации посредством заимствования идей из окружающего мира и постоянно подчеркивая, что «инновации — дело каждого».

Так как же у Лафли и его команды получилось добиться таких потрясающих успехов? Как и в случае с любыми другими программами изменений, пройденный ими путь представлял собой комплекс взаимосвязанных решений о брендах, людях, технологиях и рынках. Лафли считал, что P&G по силам выполнить «непростую задачу по обеспечению двузначного роста доходов на одну акцию», и полагал, что при этом она должна строить свою политику, руководствуясь требованиями рынка. «Я хотел вывести на первый план клиента, осмотреть его со всех сторон и задать вопрос: “Что он собой представляет, и чего хочет?” Найдите то, что надо клиенту, и дайте ему это. Покорите его продуктами P&G».

Однако секрет успеха P&G кроется не столько в природе поставленных перед компанией целей, сколько в выборе комплекса мер для их достижения. Хотя это может показаться очевидным, на деле подобные решения даются непросто. Как отмечал Лафли, «большинство людей и компаний не любят делать выбор. И особенно им не нравится принимать решения, которые способны повлиять на всю их дальнейшую жизнь. Они оправдывают себя тем, что всегда лучше иметь в запасе множество вариантов».

Лафли отказался от подобного отношения к ситуации — напротив, он потребовал принятия четких и категоричных решений о том, что должна делать компания. Такой масштабной и сложной организации было не под силу одномоментно изменить свои принципы работы на всех рынках и во всех подразделениях, поэтому он и его команда решили выделить четыре основных направления бизнеса и 10 из более чем 100 стран присутствия P&G. Многие ком-

пании выбирают основные виды деятельности, однако только немногие подходят к этому вопросу так же серьезно, как P&G. Подразделения, имеющие для нее стратегическое значение, должны были занимать лидирующие позиции на мировом рынке в своей отрасли, обладая лучшей по сравнению с конкурентами структурой, проявляя способность к постоянному и прогнозируемому росту и обеспечивая стабильную прибыль на инвестиции. Столь строгим требованиям на тот момент соответствовали подразделения, специализирующиеся на средствах для ухода за тканью, средствах гигиены для детей, предметах женской гигиены и средствах для волос.

Помимо стандартного списка необходимых мер для выбранных приоритетных областей, Лафли подготовил также список того, что нельзя делать ни в коем случае. Среди пунктов этого последнего списка значилось использование «кабинетов скунса»: под этим термином понимаются небольшие отделы, которые занимаются экспериментальными технологическими проектами, не касающимися напрямую основной деятельности компании. Такие экспериментальные проекты (ежегодный объем финансирования которых составлял 200 млн долл.) основывались на технологиях, а не нуждах покупателей, и потому получаемые в результате их работы продукты всегда приходилось проталкивать на рынок в надежде, что на них обратят внимание. Лафли же хотел, чтобы организация сконцентрировала все свои усилия на создании продуктов, которые удовлетворяют конкретные потребности покупателей — другими словами, чтобы предложение порождалось спросом, а не наоборот. P&G также свернула ряд региональных рекламных кампаний и промоакций, заменив их более четко скоординированными международными мероприятиями. Список запретных мер не был пустой рекомендацией: «Если мы замечали, что кто-то занимается тем, что мы просили не делать, мы корректировали бюджет и действия сотрудников, направляя их усилия в сторону желаемых целей».

Помимо работы по увеличению портфеля инициатив, направленных на повышение эффективности бизнеса, Лафли использовал любую возможность продемонстрировать модель действий, соответствующую мышлению, в центре которого стоят нужды клиента. Наибольшую известность получила его работа со стиральным порошком Tide. Иногда он замечал скептическое отношение к своим

планам распространения проверенных подходов P&G к работе с различными категориями продуктов. Один топ-менеджер в Японии как-то заявил ему, что косметика не имеет ничего общего с бытовой химией. В ответ Лафли посвятил целый месяц общению с клиентами в магазинах и даже домах.

Этот опыт не только оказался бесценным для определения действительно важных для потребителя вещей, но и позволил генеральному директору компании продемонстрировать модель поведения, соответствующего новой ориентированности P&G на нужды клиента. Общаясь с людьми, он все лучше представлял себе, какими должны быть новые цели. «Вы знаете, что я понял за эти 30 дней? — спросил он у членов своей команды. — Косметические товары ничем не отличаются от хозяйственных! Вы должны знать о предпочтениях покупателя больше, чем он сам. Вы должны представлять себе не только его привычки и образ жизни, но и его желания и потребности, даже те, которые трудно выразить словами. Только тогда вы сможете поразить его качеством бренда и продукта».

Понимая, что четкая стратегия становится бесполезной, если люди не видят в ней смысла, Лафли разъяснил план действий так, что его аргументы были бы доступны даже ребенку. Это было необходимо, чтобы донести нужную информацию до менеджеров, «которые завалены повседневной работой, так что у них просто может не быть времени на то, чтобы остановиться, подумать и усвоить информацию».

Формальные процедуры также были пересмотрены в соответствии с новым направлением компании. Процесс планирования теперь начинался с понимания тенденций на рынке потребительских товаров. Инвестиции в технологии производились не ради внедрения иногда совсем ненужных инноваций, а на основании четкого понимания желаний покупателя. Вместо того чтобы ломать структуру, созданную предшественниками, Лафли придал ей другую форму с ориентированностью на нужды клиентов. На деле это означало, что первый момент истины при работе с клиентом — момент принятия решения о покупке — теперь становился ответственностью новой структуры по продвижению товаров на рынке, в то время как ответственность за второй момент истины — момент использования продукта — ложилась на плечи международ-

ных бизнес-подразделений. Унаследованная от предшественников организационная структура, которая могла стать тяжким бременем, тем самым превращалась в полезный актив, который «оправдывал свое существование», как отмечал Лафли.

Лафли также решил инвестировать в развитие навыков, необходимых для поддержания корпоративной культуры, которую он стремился внедрить. Компанией был учрежден собственный колледж для руководителей высшего звена. Центральной идеей программы обучения в колледже стало внимание к нуждам клиентов. Кроме того, Лафли посвятил существенную часть своего собственного времени преподаванию и консультированию. В частности, он устраивал ежемесячные личные встречи с руководителями отдельных направлений и подразделений. В результате такого внимания к развитию конкретных лидерских качеств P&G неизменно занимает высокие места в рейтинге журнала *Fortune*, в котором представлены компании с наиболее отработанной системой руководства.

В дополнение к описанным выше инициативам Лафли решил, опираясь на результаты проделанной предшественниками работы по использованию внешних источников компетенций, добиться того, чтобы «половина [новых продуктов и технологий] выходила непосредственно из лабораторий P&G, а вторая половина изначально поступала в лаборатории из внешних источников».

Основываясь на имеющихся фактах, можно сделать вывод, что преобразование P&G представляет собой классическую историю успешной смены курса на противоположный. Лафли отлично представлял себе стартовые позиции и результат, к которому он хотел прийти. Однако в жизни не всегда все идет так гладко, как кажется впоследствии, когда оглядываешься назад. Как Лафли удалось сделать правильный выбор в самых разных ситуациях? Какие решения позволили ему вывести корпорацию из кризисного состояния, в котором она находилась в 2000 г., и превратить ее к 2005 г. в обремененную и уверенную в своих силах организацию?

Именно на эти вопросы мы и постараемся ответить в пятой главе. Для начала мы кратко опишем процесс создания портфеля инициатив по повышению эффективности. Затем мы более подробно обсудим, какие шаги стоит предпринимать при необходи-

мости изменения убеждений и образа мыслей сотрудников вашей организации. Этой теме мы уделим самое пристальное внимание, так как многие руководители отмечали в беседах с нами, что это наиболее тяжелая часть процесса преобразования и именно при решении таких задач чаще всего требуется помощь.

На этом этапе начинается складываться общая картина усилий по повышению эффективности и жизнеспособности организации. Они сходятся в одной точке и выступают в качестве опоры друг для друга, а портфель инициатив становится ключевым фактором изменения мышления сотрудников.

Эффективность: портфель инициатив

На данном этапе вы уже поставили перед собой цели и проанализировали имеющиеся возможности и компетенции, а теперь настало время подготовить комплекс мер, которые позволят компании перейти из текущего состояния в желаемое. Чтобы сделать процесс преобразования управляемым, необходимо разделить его на ряд инициатив по изменению существующего положения дел. Согласно проведенному нами в 2010 г. исследованию, компании, которые используют портфельный подход и ставят четкие цели, задачи, определяют промежуточные показатели, ресурсы и необходимые для выполнения плана лидерские качества, в 3,5 раза чаще добиваются успеха².

Определение правильного набора инициатив — не всегда простая задача. Здесь вновь можно провести аналогию с человеческим организмом. Когда вы чувствуете недомогание и отправляетесь к врачу, он интересуется симптомами болезни, проводит осмотр, исключает потенциально возможные, но в данном случае неверные диагнозы, и при необходимости берет анализы для того, чтобы максимально точно определить состояние организма, развитие болезни и подходящий курс лечения. Применительно к организации подобный осмотр будет выглядеть следующим образом: «Вот так будет разворачиваться ситуация в компании, если мы ничего не предпримем. Если не обратим внимание на проблему X и не начнем активно использовать Y, мы не сможем добиться желаемого развития ситуации».

Как и в случае с организмом человека, внутри компании имеются определенные динамически меняющиеся взаимосвязи. Поэтому руководителю необходимо отчетливо представлять себе структуру компании и существующие принципы ее деятельности. Без этого он с большой вероятностью будет пытаться справиться с симптомами болезни, не догадываясь о ее истинной причине, а неосторожные шаги могут вызвать нежелательные последствия в самых неожиданных частях системы.

Подготовить сбалансированный комплекс мер, которые позволят компании достичь целевых показателей эффективности, поможет разработанный нами подход под названием «портфель инициатив». Он предполагает подготовку списка инициатив, которые компания намерена реализовать, и последующее определение местоположения каждой из них относительно двух осей, которые мы назвали «осведомленность» и «временные рамки» (как показано на рис. 5.1). Полученная матрица позволит без труда определить, является ли портфель инициатив сбалансированным: если она выглядит так, как матрица на рисунке слева, то компания все делает правильно, а если больше похожа на одну из шести матриц меньшего размера, расположенных справа, значит, баланс не был достигнут. Рассмотрим правила построения матрицы подробнее.

Ось *времени* помогает обеспечить баланс в рамках портфеля инициатив между усилиями, которые отвечают текущим ожиданиям по производительности, усилиями, которые должны принести плоды в среднесрочной перспективе, и усилиями, обещающими эффект в перспективе долгосрочной.

Ось *осведомленности* позволяет в рамках портфеля избежать чрезмерной сосредоточенности на будущих успехах с одной стороны и на незначительных изменениях, которые не дают необходимого эффекта, с другой.

Потенциал создания стоимости для каждой инициативы обозначается размером кружков, находящихся на матрице.

Использование подхода, в основе которого лежит анализ портфеля инициатив, не только в состоянии решить проблему соблюдения баланса сроков и рисков. Описанный метод позволяет избежать фрагментированности программы изменений и распыления



* Знакомое: уникальные знания (конкурентные преимущества); инициатива уже реализуется или к ее реализации можно приступить в ближайшее время; риск провала невелик.

** Незнакомое: уровень знаний ниже, чем у конкурентов; попытки инвестиций малого или среднего объема для получения нужных знаний.

*** Неясное: сложность примерной оценки вероятности успеха; уровень неопределенности снижается за счет диверсификации и обучения в процессе работы; попытки начальных инвестиций малого объема для получения нужных знаний.

Рисунок 5.1. Портфель инициатив

усилий на большое количество инициатив, а также правильно распределить финансовые затраты и затраты ресурсов с учетом существующих рисков и возможностей. Например, руководство компании может выбрать тактику небольших поэтапных действий при работе на малознакомом поле, вместо того чтобы ждать, пока представится удобная возможность, так как потерянное время может

свести на нет все дальнейшие усилия, направленные на достижение конкурентных преимуществ.

Несбалансированные портфели, представленные с правой стороны на рисунке 5.1, иллюстрируют шесть типичных ошибок, которых должны избегать руководители компании: отсутствие сосредоточенности или зависимость в основном от крупных вложений, результативность которых предсказать довольно трудно; слишком высокий уровень риска или стремление избежать любых рисков; а также низкий уровень инновационной активности или плохая ориентация в ситуации.

Портфель инициатив должен включать все действия и меры, в которых нуждается организация для достижения среднесрочных целей повышения эффективности. Это означает, что вы должны использовать все основные рычаги повышения эффективности бизнеса:

- *Повышение качества работы с клиентами* посредством оптимизации ценовой политики, стимулирования продаж, разработки новых продуктов и внедрения инноваций, эффективных стратегий продвижения продуктов, решений в области совершенствования клиентского состава и ассортимента товаров повышающих прибыльность, изменения структуры портфеля брендов и т. д.
- *Сокращение совокупных издержек* посредством поэтапного снижения расходов на всех уровнях компании, реструктурирования логистической схемы, эффективного привлечения ресурсов, повышения эффективности затрат на продвижение и маркетинг, снижения административных расходов, планирования трудозатрат и отслеживания результатов и т. д.
- *Увеличение капиталотдачи* посредством улучшения структуры предприятия, устранения узких мест в процессе производства, аутсорсинга, контроля капитальных затрат, разработки строгой политики в области оборотного капитала и т. д.

Любая утвержденная инициатива должна сопровождаться продуманным планом, включающим «Устав проекта», схему взаимодействия исполнителей, сроки, ресурсы, промежуточные показатели,

порядок распределения сфер ответственности, механизмы оценки результатов, модель вовлечения, факторы, оказывающие влияние на различные аспекты, и т. д.

Любая организация должна разработать собственный портфель инициатив, соответствующий ее ситуации и положению. Готового рецепта не существует, однако анализ и оценка портфелей инициатив других организаций способны облегчить процесс планирования.

Рассмотрим в качестве примера опыт компании EMC, занимающейся производством систем хранения данных. В 2001 г., когда на пост исполнительного директора EMC был назначен Джозеф Туччи, компания генерировала самые масштабные в своей истории убытки. Пятью годами позже рекордные убытки превратились в рекордные прибыли, а годовая чистая прибыль превысила 10 млрд долл. Так какой же портфель инициатив сделал возможным такой выдающийся результат?

Первым делом руководство EMC разработало ряд инициатив по снижению издержек, отказу от второстепенных видов деятельности и проведению двухэтапного сокращения производства. Среди среднесрочных инициатив была идея по возврату к ранее свернутому проекту создания сетевого хранилища данных и использованию новой системы хранения и защиты неизменяемого контента, например фотографий документов, рентгеновских снимков и архивов электронной почты. EMC придала этой инициативе дополнительный импульс, разработав интегрированное решение, которое позволило объединить производимое оборудование среднего и высшего ценового сегмента с наиболее продвинутыми программными продуктами и сервисами для хранения данных. В рамках еще одной инициативы компания пересмотрела свои самые популярные продукты, стремясь увеличить долю программных продуктов и сервисов в общей прибыли компании. Поиск новых каналов дистрибуции и построение партнерских отношений с различными компаниями, включая Dell, а также поглощение таких организаций, как VMWare, в результате вывели EMC на новую, незнакомую ей ранее территорию, на которую у компании были долгосрочные планы³.

Еще одна компания, воспользовавшаяся методологией разработки портфеля инициатив, — уже известный нам автопроизводи-

тель Tata Motors. Как мы помним из третьей главы, в 2001 г. компания отчиталась о рекордных убытках в 5 млрд рупий (110 млн долл.), после чего управляющий директор Рави Кант и его команда разработали амбициозный план, который должен был остановить падение компании, усилить ее позиции на домашнем рынке и позволить ей выйти на международный рынок. Эти планы в результате превратились в портфель инициатив, который включал сокращение издержек на протяжении всей цепочки поставок, повышение качества и функциональности продуктов, интенсификацию процесса разработки новых продуктов, введение процесса планирования продаж, основанного на четкой сегментации клиентов, ужесточение требований к кредитованию, повышение прозрачности и прибыльности работы с дилерами, расширение сети дистрибуции, а также грамотное приобретение компаний на ключевых рынках и в важнейших отраслях. Пять лет спустя ситуация в компании в корне поменялась, и Tata закончила год с прибылью в 19 млрд рупий (423 млн долл.). К этому моменту индийский автопроизводитель стал пятым по величине игроком на рынке тяжелых и средних грузовых автомобилей, завоевал 60% домашнего рынка и занял второе место по продажам легковых автомобилей в Индии⁴.

Наиболее важный элемент подхода к созданию портфеля инициатив — это возможность четкого определения доступных вариантов решения проблем, что отлично продемонстрировал пример P&G, описанный в начале главы. Это значит, что организации вынуждены проводить жесткую дискуссию о том, на что стоит направить усилия в первую очередь и какой результат необходимо получить. Компании, чрезмерно раздувающие портфель инициатив, могут потерять ориентацию и упустить основную цель из виду.

Так каково оптимальное количество инициатив в портфеле? Ответ на этот вопрос зависит от возможностей организации по изменению ситуации. Представление о возможностях компании появляется в результате работы, проделанной на этапе оценки готовности к изменениям. Согласно нашему опыту, самым главным ограничивающим фактором обычно выступает количество времени и энергии, которые руководство готово посвятить содействию подобным усилиям — от этого во многом зависит итоговый результат всей комплексной программы преобразований.

Жизнеспособность: модель влияния

После того как вы определили убеждения, которые необходимо изменить для достижения поставленных целей по повышению жизнеспособности и повышению эффективности, перед вами встанет следующая задача — разработка набора действий, которые должны помочь вам в этом. Принятие действенных мер, способных повлиять на поведение и образ мыслей сотрудников, — важнейший элемент комплексной программы преобразований, которому, тем не менее, часто не придают значения. В 2010 г. мы проводили опрос топ-менеджеров, в частности, чтобы узнать, использовали ли они инициативы, направленные не на непосредственное повышение эффективности организации, а на изменение поведения и мышления сотрудников. Компании, прибегавшие к таким методам, в два раза чаще докладывали об успешном завершении комплексной программы преобразований.

А теперь давайте попробуем разобраться, как можно повлиять на мышление ваших сотрудников и изменить его в нужном вам ключе. Кроме того, мы постараемся проанализировать кажущиеся парадоксальными идеи о прогнозируемом иррациональном поведении людей. Понимание того, как логичные на первый взгляд действия могут привести к неожиданным и нежелательным последствиям, поможет сэкономить много времени и нервов на этапе реализации комплексной программы преобразований.

Формирование правильного контекста

Ключ к изменению образа мысли лежит в значимом изменении контекста, в котором работают люди. Чтобы понять почему, представьте, что вы запланировали в субботу посетить оперу, а в воскресенье отправиться на футбольный матч. Во время представления, даже в кульминационный момент, вы будете вести себя сдержанно, хранить молчание. А на футбольном матче вы наверняка будете вскакивать со своего места, кричать, активно жестикулировать. Вы несколько не изменились за один день, изменился контекст, а уже исходя из него вы выбрали поведение, соответствующее ситуации.

Если продолжить эту аналогию, компании с низкой жизнеспособностью часто разрываются между представлением в оперном театре и матчем на футбольном стадионе. Что будет, если вы попросите подчиненных вести себя так, как на футбольном матче, в то время как вся структура компании и действия руководства соответствуют канону поведения, принятому на культурных мероприятиях? Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники стали футбольными фанатами, вы должны дать им возможность почувствовать себя на спортивной мероприятии.

После долгих лет исследований и применения полученных результатов на практике мы создали так называемую модель влияния. Она включает четыре рычага, которые руководители могут использовать для изменения мышления подчиненных (рис. 5.2):

- **Убедительная история.** Может ли сотрудник согласиться со следующим утверждением: «Я знаю, что от меня хотят, я с этим согласен и готов выполнить просьбу». При подготов-



Рисунок 5.2. Четыре рычага модели влияния

ке рассказа о целях компании важнее всего обратить внимание на его содержание, способ передачи этого содержания и необходимость донесения ключевой идеи до сотрудников с помощью определенных ритуалов.

- **Механизмы поддержки.** Оказывают ли принятые в организации формальные механизмы положительное влияние на изменение образа мыслей, требуемое от сотрудников? Чтобы убедиться в этом, организация должна осуществить привязку показателей жизнеспособности и эффективности к системам поощрения работников и управления последствиями решений, продвигать нематериальную мотивацию персонала и корректировать процессы, структуры и системы управления.
- **Навыки, необходимые для проведения изменений.** Обладают ли сотрудники навыками, необходимыми для того, чтобы мыслить и вести себя иначе? Нужные навыки могут быть развиты посредством использования подхода *field and forum*, работы как над навыками общения, так и над техническими знаниями, и привлечения новых перспективных сотрудников.
- **Образцы для подражания.** Замечают ли рядовые сотрудники изменения в образе мышления и поведении начальства и коллег? Эффективные методы создания примеров для подражания подразумевают видимые изменения в работе руководства, выполнение символических действий, отбор и воспитание лидеров, имеющих вес в коллективе.

Чтобы понять, что представляют собой эти четыре элемента на практике, проведем аналогию с парашютным спортом. Допустим, мы хотим, чтобы вам стала близка такая идея: «Хотя прыжки с парашютом — рискованное мероприятие, они стоят потраченных нервов». Чтобы добиться цели, мы запускаем благотворительную программу, по условиям которой мы будем жертвовать по 100 000 долл. на исследования в области лечения рака за каждый прыжок. Вы считаете эту цель достойной. Таким образом мы создали *убедительную историю*. Мы обещаем увеличить премию сотрудника, совершившего прыжок, в 10 раз, добавив, что отказавшись от прыжка, вы лишаетесь годовой премии целиком. Чтобы

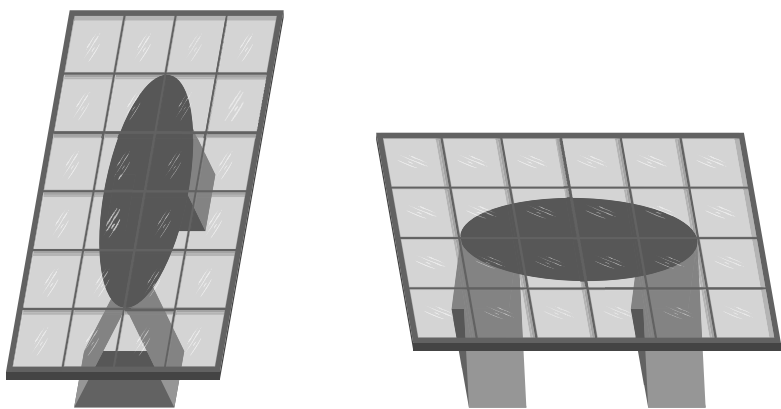
гарантировать безопасность, мы готовы предоставить вам самую современную экипировку. Это примеры *механизмов поддержки*. Кроме того, в рамках благотворительной программы мы выберем лучшего парашютиста, который получит возможность пройти дополнительный курс подготовки. Так вы сможете развить нужные вам *навыки*. Наконец, вы знаете, что ваш непосредственный руководитель и двое других сотрудников, с которыми у вас сложились дружеские отношения, совершили прыжок в прошлом году. Им очень понравился сам прыжок, а кроме того, они были обрадованы, что программа позволила собрать большое количество денег на благотворительные нужды, и потому они решили снова принять участие в мероприятии. Вы уже догадались, что перед нами *образцы для подражания*. Как вы думаете, помогут ли все эти действия добиться поставленной задачи? Результаты исследований, посвященных данному вопросу, позволяют предположить, что это действительно так.

Модель влияния обладает такой притягательной силой, что легко может ввести менеджеров в заблуждение. Они, вероятнее всего, будут мыслить следующим образом: «Дальнейшие действия очевидны. Все, что от нас требуется, — это применять готовую модель, руководствуясь здравым смыслом». Однако не все так просто. Важно помнить о том, что люди не всегда действуют рационально. Подсознательные мыслительные процессы оказывают влияние на наше поведение даже тогда, когда объективный анализ происходящего говорит об обратном.

Кто из нас, опаздывая куда-нибудь, не наматывал бесчисленные круги в поисках места для парковки, хотя было бы разумнее припарковаться подальше от нужного места и дойти туда пешком? Почему нам кажется нормальным потратить 3000 долл. на новые кожаные сиденья для машины ценой в 25 000 долл., в то время как сама мысль о покупке кожаного дивана в дом, где мы проводим намного больше времени, кажется кошунственной? Вы никогда не задумывались о том, почему мы рады купить что-то в сезон распродаж даже с минимальной скидкой, но не спешим расставаться с деньгами, когда нам предлагают товар по полной стоимости? Почему для нас так легко принести карандаш для своих детей с работы, даже не задумываясь о том, что его можно без ущерба для семей-

ного бюджета купить в ближайшем магазине? В некоторых ситуациях любой из нас действует иррационально.

Дэн Ариели, автор книги «Предсказуемая иррациональность» (Predictably Irrational)*, наглядно демонстрирует этот феномен, используя оптическую иллюзию⁵. Такая иллюзия — отличный способ показать, что, даже зная правду, люди не обязательно будут в нее верить. В этом часто и состоит иррациональность нашего поведения. Посмотрите на два стола на рисунке. Какой из них кажется вам длиннее? Конечно, тот, что слева. А теперь вооружитесь линейкой и измерьте их. Невероятно, оказывается, они одной длины. Но взгляните на рисунок еще раз. Какой из столов кажется вам длиннее? Снова левый! Как будто вы только что не доказали сами себе обратное.



Как мы догадались, какой из столов покажется вам длиннее? Дело в том, что существуют определенные закономерности, позволяющие предсказать, в какой ситуации и каким образом глаза нас обманут — и это как раз одна из таких ситуаций. Самое удивительное в оптических иллюзиях наподобие представленных выше, называемых также иллюзиями Шепарда, то, что обработка визуальной информации — это то, что очень хорошо умеет делать мозг чело-

* Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

века, один из самых крупных отделов которого отвечает за зрение. Так что если мы иногда воспринимаем ошибочно даже визуальную информацию, что уж говорить об областях, в которых мы чувствуем себя менее уверенно, например об управлении преобразованиями?

Связанные с социальными, когнитивными и эмоциональными аспектами жизни и деятельности человека заблуждения, которые ведут к принятию иррациональных решений в области экономики, давно изучены. Мы считаем, что сейчас самое время проанализировать возможные последствия иррационального поведения в области преобразования бизнеса. Рассказывая о модели влияния, мы уделим особое внимание различным проявлениям человеческой иррациональности, которые необходимо учитывать при реализации любой нацеленной на успех комплексной программы преобразований.

Будьте готовы к трудностям: работа с иррациональной стороной человека — задача не из легких. Как однажды заметил нобелевский лауреат Мюррей Гелл-Манн, «подумайте, каково бы пришлось физикам, если бы частицы могли мыслить».

А теперь давайте детально рассмотрим каждый из четырех элементов модели влияния.

Убедительная история

Первый рычаг, позволяющий перевернуть мышление человека — это подготовка убедительных аргументов, объединенных в целую историю о том, как и что будет в дальнейшем, которую необходимо рассказать всем, кому только можно, где только можно и когда только можно. Люди должны знать не только детали планируемых изменений, но и то, что стоит за ними. Преимущества истории над отчетом или анализом состоят в том, что она может передавать не только факты, но и эмоции. По этой причине мы реагируем на истории иначе: мы не только воспринимаем изложенную информацию, но и пропускаем ее через себя, свой опыт и ценности.

Работа Леона Фестингера, профессора Стэнфордского университета, занимавшегося исследованиями в области социальной психологии, демонстрирует огромную потребность людей в сопоставлении своих действий и убеждений. Около 50 лет назад Фестингер

выдвинул теорию когнитивного диссонанса: он заметил, что люди стараются добиться гармонии между мыслями, мнениями и убеждениями (или знаниями) и стремятся устранить любые несоответствия, нарушающие гармонию. Фестингер заметил, что «очень трудно вести себя иначе, если новая манера поведения не отвечает твоему взгляду на мир». Если рассматривать ситуацию под таким углом, целью создания убедительной истории становится формирование у людей четкого взгляда на то, какие возможности имеет организация для развития в будущем, и подготовка их для выполнения роли, которую они должны сыграть в процессе работы, призванном сделать это будущее реальностью.

Согласно проведенному нами опросу, комплексная программа преобразований, подразумевающая создание вызывающего к эмоциям людей рассказа о грядущих изменениях, в среднем в три-семь раз чаще оказывается успешной. Секрет успеха такой истории — это правильная подача материала, использование верно подобранного процесса тиражирования истории и действия, направленные на то, чтобы сделать ее основную идею неотъемлемой частью принятых в организации языка и ритуалов.

ЧТО НУЖНО РАССКАЗАТЬ? Мы используем истории, чтобы рассказать другим о том, что действительно важно. Каждое преобразование нуждается в истории, которая объясняет людям, почему изменения нужны не только организации в целом, но и каждому отдельно взятому сотруднику. Любопытнее всего то, что даже если руководитель не рассказал работникам такую историю, они придумают ее сами. Например, новость о произнесенном вскользь комментарием руководителя относительно необходимости снижения издержек может моментально распространиться по всему коллективу и спровоцировать настоящую массовую истерию. Вскоре невинный комментарий превратится в историю о том, что руководство уволит большую часть сотрудников подразделения и перейдет на аутсорсинг. Звучит надуманно? Как бы не так, в ходе работы с разными компаниями мы не раз убеждались в реальности подобных историй.

В компании с отлаженными процессами внутренней коммуникации подобных проблем, связанных с непониманием слов руко-

водства, возникать не должно. В правильных историях преобразования используются конкретные, экспрессивные и призывающие к немедленным действиям формулировки. Такие истории способны ответить на самые важные вопросы, которыми задаются сотрудники: «Почему мы должны меняться? Что изменится в будущем? Как мы можем добиться поставленной цели? Когда завершатся пертурбации?» (На рисунке 5.3 представлен более полный список вопросов.)

Кроме того, истории вызывают прежде всего к эмоциям слушателей благодаря раскрытию рассказчиком собственных мыслей о том, что для него конкретно значит процесс преобразования. Они определяют жертвы (каких изменений от меня ожидают?) и приобретения (что это даст лично мне? Кто или что может мне помочь? Что останется неизменным?). История может помочь сотрудникам четко увидеть цели, ради достижения которых им пред-

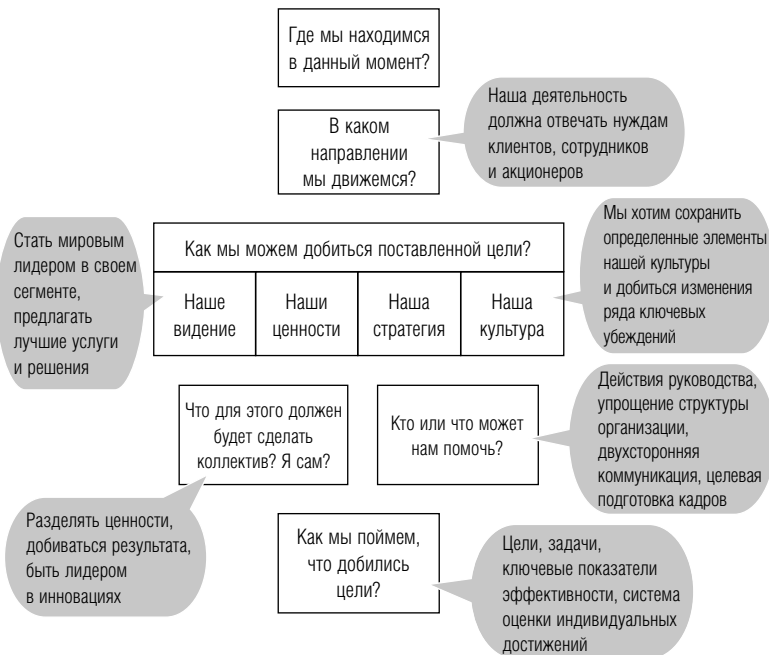


Рисунок 5.3. Составляющие истории преобразования

стоит трудиться, и понять, как незаметные изменения в их привычной работе оказывают влияние на состояние организации в целом. Как отмечает Коррадо Пассера, генеральный директор Banca Intesa, хорошая история — «это не презентация аналитика, мыслящего категориями цифр и графиков», а скорее «книга, написанная на языке обычных людей, из которой можно почерпнуть знания о том, в каком состоянии находится компания, к чему она стремится и как собирается достичь успеха»⁶.

Вам может показаться, что все описанное выше — не новость для грамотного руководителя. Но есть еще один важный аспект. Для получения максимального эффекта история должна быть многослойной и обращаться к аудитории на нескольких уровнях одновременно. Однако не все руководители понимают это. В результате они обращаются к одной из стандартных историй. Среди них можно выделить призыв к переходу от хорошего к лучшему. Такая история обычно звучит следующим образом: «Наши исторические преимущества теряют свое значение по мере усиления конкуренции и изменения потребностей покупателей. Если мы изменимся, мы сможем вернуть себе лидерские позиции, удерживать привилегированное положение на рынке в обозримом будущем, заставив конкурентов глотать пыль, смотря, как мы уходим вперед».

Еще один хорошо знакомый ход — история коренного перелома ситуации, которая обычно выглядит следующим образом: «Мы работаем хуже наших конкурентов, поэтому чтобы выжить, мы должны измениться. Косметических изменений будет недостаточно; инвесторы не будут вкладывать деньги в неэффективную компанию. Имея такие активы, положение на рынке, размер, компетенции и персонал, как у нас, можно добиться гораздо большего. Мы войдем в первый верхний квартал по эффективности среди компаний нашего сегмента, эксплуатируя имеющиеся активы и завоевав право на рост».

Эти истории могут показаться вполне достойными на первый взгляд, но что же в них не так? Исследования, проведенные такими известными социологами, как Дана Зохар, Крис Коуэн, Дон Бек и Ричард Барретт, доказывают, что подобные истории помогут задействовать лишь малую часть энергии, которую люди могли бы

потратить на претворение изменений в жизнь⁷. Дело в том, что в центре классических историй находится *компания* (необходимо обойти конкурентов, занять лидирующие позиции в отрасли, привлечь инвесторов), в то время как судьба компании — это только один из способов мотивировать людей на изменения. Существуют еще как минимум четыре источника мотивации. Сотрудники также хотят услышать о том, какое влияние изменения окажут на *общество* (улучшение жизни людей, создание сообщества заинтересованных, взаимная поддержка), *потребителя* (предоставление качественных услуг, лучших продуктов, установление более тесных связей), *коллектив* (создание чувства общности, атмосферы доверия и духа взаимопомощи) и *на меня лично* (новые возможности профессионального развития, улучшение материального положения, новые полномочия).

По результатам опросов сотен тысяч работников с целью выяснить, какой из пяти представленных источников мотивации имеет решающее значение для людей, все варианты получили примерно по 20% голосов. Независимо от должности (от топ-менеджера до рядового сотрудника), отрасли (от здравоохранения до производства), географии (страны с развивающейся или развитой экономикой), распределение практически не меняется.

На основании этих данных руководители могут сделать для себя очень важные выводы. Становится ясно, что лидер, используя стандартные истории изменений, задействует всего 20% ресурсов для мотивации сотрудников. Чтобы по-настоящему мотивировать людей на свершения, он должен обратиться к оставшимся 80% ресурсов и опереться таким образом на *все* доступные источники создания действенных стимулов для сотрудников. Другими словами, руководитель должен вместить *пять историй в одну*. Если ему удастся это сделать, он сможет высвободить огромное количество энергии. В противном случае сотрудники останутся глухи к любым призывам.

Когда крупная американская ипотечная компания запустила программу повышения эффективности путем снижения накладных расходов и пересмотра бизнес-процессов, она предложила сотрудникам историю, которая казалась идеальной с точки зрения традиционного подхода к управлению изменениями. Главная проблема

компании была очевидна: издержки были слишком высоки, а прибыль — невелика. Столь же очевидным казался девиз комплексной программы преобразований: «Если мы не станем бережливей, нам не выжить». После трех месяцев бесплодных попыток история так и не заработала. Соппротивление работников не дало комплексной программе преобразований сдвинуться с места. Никто не выдвигал идеи по улучшению работы компании, не спешил делиться информацией о ходе и результатах работы.

В своем отчаянном стремлении пробиться сквозь стену равнодушия руководство решило переписать предлагаемую сотрудникам историю. Вместо того чтобы делать упор исключительно на потребности компании в ограничении постоянного роста издержек, они включили в историю ранее отсутствовавшие мотивы. Обновленная версия истории включала преимущества работы в стабильно развивающейся организации: более привлекательные условия труда, новые должности и возможность влиять на будущее организации. Руководство не забыло упомянуть и о лучших условиях для проектных групп, меньшем дублировании усилий, возможностях делегирования полномочий и высоком уровне ответственности. Новая история включала также изменения в отношении покупателей, которые нуждаются в более понятных продуктах, доступных ценах и качестве обслуживания. И, наконец, руководители рассказали о влиянии комплексной программы преобразований на общество в целом: доступные цены должны помочь большему количеству людей стать владельцами собственного дома.

Такой простой и легко реализуемый подход позволил добиться поразительных успехов. Буквально в течение месяца уровень мотивации сотрудников вырос с 35 до 57%. Более того, комплексная программа преобразований позволила только за первый год повысить эффективность работы на 10%, что превзошло самые смелые ожидания руководства.

Считаем нужным отметить, что к истории «пять в одном» нужно относиться со всей серьезностью. Ее основные идеи должны перекликаться с реальными мерами. История должна содержать причины принятия таких мер, понятные и способные привлечь людей, затрагивая различные ценности. А главное, она должна быть искренней. Джон Мэкки, генеральный директор Whole Foods

Market, отмечал, что «недостаток открытого, честного общения и прозрачности действий обычно подрывает доверие и порождает скептицизм»⁸.

КАК СЛЕДУЕТ РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИЮ? Слишком часто топ-менеджеры спотыкаются на простой задаче донесения истории изменений до рядовых сотрудников. Такие ошибки часто вызваны феноменом, называемым проклятием знания. Топ-менеджеры, сами изучившие ситуацию досконально, полагают, что другие люди обладают той же информацией и смогут быстро понять все аспекты истории. Но это далеко не так. Когда человек слышит историю впервые, он настолько занят процессом запоминания информации и попытками понять, что все это значит, что часто просто не в состоянии уловить все тонкости. Люди, рассказывающие одну и ту же историю снова и снова, порой забывают, как чувствуют себя те, кто раньше о ней ничего не знал.

Давайте рассмотрим эксперимент, в котором участвовали две группы людей: музыканты и слушатели⁹. Музыкант должен был набивать ритм какой-нибудь хорошо известной мелодии, например «С Днем рожденья тебя», а слушатели должны были угадать эту мелодию. Музыкантов просили спрогнозировать, какой процент аудитории окажется прав. Они считали, что с задачей справится каждый второй, однако средний результат составил всего 2,5%. Только один человек из 40 смог угадать мелодию.

Почему образовался такой большой разрыв между ожиданиями и реальностью? Ответ прост: нам кажется, что окружающие *не могут не знать* того, что известно нам. Во время набивания ритма мы думаем, что мелодию невозможно не угадать, ведь мы сами отчетливо ее слышим, в то время как другие слышат только набор случайных звуков. Аналогичным образом компании необходимо позаботиться о том, чтобы история, кажущаяся такой простой и понятной лидеру, который потратил на ее шлифовку немало времени, не показалась сотрудникам лишь случайным набором идей.

При подготовке к рассказу истории необходимо первоначально выбрать канал, который вы будете использовать для донесения своих мыслей: речи и выступления, печатные материалы, онлайн-ресурсы, акции, символические действия, новый набор ключевых

слов и т. д. Использование нескольких каналов позволяет последовательно внушать людям важнейшие идеи, заложенные в истории. Сотрудники могут услышать от своего руководителя во время рабочего собрания, что готовится масштабное преобразование, после чего они прочитают похожее сообщение на веб-сайте компании, а в столовой ознакомятся с информацией на новых плакатах, развешанных на стенах. А уже дома они прочитают о ваших планах в газете. Со временем они начнут замечать изменения. Люди работают в открытых офисах, никто не закрывает двери. Корпоративный самолет выставляется на продажу. Все эти вещи укрепляют людей в мысли, что рассказанная вами история вполне реальна.

Отвечив на вопрос, как рассказать историю, руководитель должен подумать о том, *когда* это делать: стоит ли сделать объявление во время важного события, или лучше разбить этот процесс на этапы? Все зависит от обстоятельств. Компания, пережившая не одну комплексную программу преобразований, лучше воспримет информацию, выдаваемую небольшими порциями. Организации, нуждающейся в срочных изменениях, подойдет вариант с «неожиданным» представлением плана действий.

Ключевая отличительная черта хорошей истории — ее способность дать людям почувствовать, что они сами определяют свою судьбу и судьбу компании, как в случае с лотерейными билетами, описанном в главе 3. Именно она лежит в основе представленного на рисунке 5.4 подхода под названием «каскад взаимодействия», позволяющего делегировать часть полномочий по написанию и продвижению истории ее сотрудникам, находящимся на каждом уровне иерархической лестницы организации.

Каскад, по которому спускается история, начинается с высшего руководителя. Он пишет свою историю о том, почему компании нужны изменения, как их можно добиться, почему каждый сотрудник лично заинтересован в преобразовании, и как необходимо поменять мышление и поведение людей, чтобы претворить амбициозный план в жизнь. Затем генеральный директор передает эту историю вниз, чтобы получить обратную связь и обсудить с топ-менеджментом, что процесс преобразования значит для них и их зоны ответственности.



Рисунок 5.4. Каскад взаимодействия

После того как высшее руководство компании полностью осознает смысл истории изменений, разберется во всех ее тонкостях, каждый топ-менеджер пишет собственную версию истории для своего направления и членов своей рабочей группы. Обсудив эту историю, члены рабочей группы также пропускают все заложенные в ней смыслы через призму понимания потребностей направления работы, за которое они отвечают. Таким образом, уровень за уровнем, история захватывает всю организацию целиком. Вовлеченность в этот процесс позволяет добиться максимального принятия истории авторами и гарантирует, что комплексная программа преобразований затронет все элементы структуры организации и каждого сотрудника.

Примером компании, которой удалось успешно задействовать описанный выше подход, может служить Symantec, известная своей антивирусной программой Norton и являющаяся мировым лидером в области компьютерной безопасности, хранения данных и управления информационными системами. После того

как высшее руководство компании потратило несколько месяцев на создание истории преобразования, было решено провести серию четырехдневных мероприятий, на которых эта история была рассказана всем 14 подразделениям компании. В течение первых двух дней каждого мероприятия менеджерам представляли новое стратегическое направление развития компании, а также ключевые инициативы, ценности, поведение и культуру, которые руководство планировало создать. Кроме того, участники искали ответ на вопрос, как описанные преобразования затронут их подразделение или направление.

Два последних дня мероприятия были посвящены работе менеджеров среднего звена с рядовыми сотрудниками. Все вместе они обсуждали новую стратегию компании и формулировали конкретные рабочие задачи для каждого сотрудника. Весь процесс занял 13 недель, после чего содержание окончательной, полученной по итогам мероприятий истории стало частью вводной программы для новых сотрудников¹⁰. Результат последовал незамедлительно. Symantec заняла лидирующие позиции на мировом рынке компьютерной безопасности, увеличив свою долю на 6% в течение года¹¹.

Распространение истории подобным образом, отличающимся интерактивностью, как правило, требует намного больше времени, чем простое тиражирование идей. Однако умный лидер понимает, что в данном случае временные затраты оправданы, ведь готовность людей добиться поставленной цели вырастет многократно. Если верить эксперименту с номерами на лотерейных билетах, достигнутый эффект может быть в пять раз выше, в результате чего каскадный подход даст гораздо большую прибыль на инвестиции, чем любой стандартный.

КАК СДЕЛАТЬ ИСТОРИЮ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ЖИЗНИ КОМПАНИИ?

Чтобы добиться эффекта в долгосрочной перспективе, необходимо снова и снова повторять историю изменений, напоминая сотрудникам направление движения компании и отмечая уже достигнутые результаты. Осознав всю важность этого аспекта преобразовательного процесса, многие организации, например технологическая компания 3M и агентство NASA, включили в программу подготовки лидеров курс, посвященный навыкам повествования.

В ЗМ решили отказаться от традиционных бизнес-планов в пользу бизнес-историй. Эти истории в состоянии обрисовать широкую картину, поставить задачи и предложить возможные ответы на стоящие перед компанией вопросы. Когда в 2003 г. Организация переезжала в новый британский головной офис, руководство попросило сотрудников помочь создать историю нового здания, описать, как оно должно выглядеть и какое впечатление производить на клиентов и работников компании. История затем была растиражирована среди более широкого круга работников посредством выступлений на собраниях, письменных материалов, художественных работ и дизайн-проектов.

Когда NASA готовилось к празднованию 50-й годовщины создания агентства, руководство решило обратиться к профессиональному автору с просьбой создать яркий рассказ об истории, достижениях, будущих возможностях и задачах организации. Полученный материал впоследствии превратили в пьесу, а на представление были приглашены рядовые сотрудники агентства. NASA также использует повествование от первого лица, чтобы поделиться накопленным опытом: публикуемый агентством журнал ASK* представляет собой собрание увлекательных историй о работе, рассказанных руководителями проектов NASA¹².

При рассказе истории важнейшее значение имеют слова, которые вы используете. Как пишут Роберт Киган и Лайза Лейхи в своей работе под названием «Как манера речи определяет манеру работы» (How the Way We Talk Can Change the Way We Work): «Возможности руководителей определять, изменять или одобрять существующие нормы корпоративного языка растут с каждым днем. Мы можем относиться к этому аспекту лидерства вдумчиво, использовать имеющиеся преимущества, это наше право»¹³. Умение подобрать правильные слова так же важно при беседе с сотрудниками на тему будущего организации, как и при общении с инвесторами во время презентации проекта или запуска нового продукта.

* Полное название журнала — *Academy Sharing Knowledge* («Академия делится знаниями»; «Академия» в данном случае — название реализуемой NASA программы подготовки лидеров). Аббревиатура используется не случайно: слово *ask* в переводе с английского означает «спроси».

Представление ключевой идеи в виде запоминающейся фразы — отличный способ сделать ее частью корпоративной культуры. Примером такой фразы может служить действующее в Walmart правило 10 футов. Оно не дает сотрудникам, работающим с клиентами, забывать о стандартах обслуживания компании: работники точно знают, что при приближении к ним покупателя на расстояние менее 10 футов (3 м) необходимо посмотреть ему в глаза, улыбнуться и поинтересоваться, не нужна ли ему помощь. Запоминающейся может быть только короткая фраза. Как объяснял генеральный директор British Airways Вилли Уолш, «чем проще выражена мысль, тем легче ее донести до людей. Чем проще посыл, тем больше вероятность, что его будут правильно интерпретировать. Чем проще идея, тем легче контролировать ее распространение и управлять коммуникацией»¹⁴.

Запрет на использование определенных слов и формулировок также может быть очень полезным инструментом. Когда австралийская телекоммуникационная компания Telstra решила повысить степень взаимодействия сотрудников внутри компании, был введен запрет на использование местоимения «они» в разговоре о других группах и коллективах, чтобы напомнить персоналу, что они работают в одной организации. В каждом кабинете появилась табличка, напоминающая о неприемлемости слова «они», в результате чего сотрудники стали задумываться, прежде чем употребить слова «они» или «их» даже в неформальной обстановке.



Основную идею, заложенную в истории, можно продвигать и с использованием принятых в компании ритуалов. В третьей главе мы рассказывали о программе Workout — собраниях, кото-

рые руководство GE проводит с целью привить работникам мысль о необходимости постоянного совершенствования. После нескольких дней мозгового штурма сотрудники представляют свои проекты на суд директора соответствующего предприятия в составе GE и топ-менеджера, являющегося его непосредственным руководителем. Сотрудники предлагают одну идею за другой, а директор должен без промедления либо одобрить ее, либо отклонить. Любая идея, получившая зеленый свет, реализуется в соответствии с принятыми на предприятии процедурами. Ритуальные, символические действия — отличный способ убедиться, что руководитель предприятия или завода хорошо знаком с ситуацией в рамках своей сферы ответственности, а сотрудники обладают необходимыми знаниями и имеют возможность и желание искать новые идеи и делиться ими. Присутствие топ-менеджера сигнализировало о серьезности намерений компании.

Некоторые производственные и горнодобывающие компании берут за правило начинать любые собрания с объявления о расположении аварийных выходов и напоминания о необходимости соблюдения правил техники безопасности. Это может показаться пустой тратой времени, учитывая, что переговорные комнаты и залы для собраний редко становятся местом серьезных происшествий. Однако если рассматривать такое объявление как некий ритуал, становится понятно, что оно выполняет важную функцию, лишней раз обращая внимание сотрудников на важность вопросов, связанных с безопасностью.

Когда мы поднимались по лестнице, направляясь на одну из встреч в компании Shell, шедший вместе с нами руководитель попросил нас держаться за поручень несмотря на то, что к главному входу вело всего шесть ступенек. Хотя тогда эта просьба показалась нам довольно странной, она являет собой отличный пример подтверждения слов делом.

Механизмы поддержки

Второй рычаг, который могут использовать руководители компаний для изменения убеждений сотрудников — это механизмы поддержки. Если каждый сотрудник не почувствует поддержку со сто-

роны организации во время попыток изменения своего мышления и поведения, результатом может стать когнитивный диссонанс: у работника сложится впечатление, что его просили сделать одно, а хвалят и награждают совсем за другое. Как отмечает Пол Аллер, бывший генеральный директор Херох, «если вы говорите о переменах, но оставляете без изменений систему премирования и поощрения, ситуация в компании не изменится»¹⁵.

Б. Ф. Скиннер и другие ученые, специализирующиеся на поведенческих исследованиях, утверждают, что человеческое поведение — это реакция на такие стимулы, как похвала, награда, наказание и т. д. При изменении стимулов меняется и поведение. По мнению Скиннера, наше окружение подает нам сигналы, на основании которых мы корректируем свое поведение в конкретной ситуации. Однако фиксированные материальные поощрения и известные последствия поступков теряют со временем способность определять наше поведение. Этот факт ограничивает влияние механизмов поддержки в долгосрочной перспективе, и если вы хотите сохранить их эффективность, используйте данный рычаг только совместно с тремя другими.

На практике ключевыми механизмами поддержки являются привязка показателей эффективности и жизнеспособности бизнеса к системам поощрения работников и управления последствиями решений, поиск способов нематериальной мотивации персонала, а также корректировке процессов, структур и систем управления.

ПРИВЯЗКА ПООЩРЕНИЙ И ПРИНИМАЕМЫХ МЕР К ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ. Как заметил когда-то американский писатель Аптон Синклер, «очень сложно заставить человека понять что-то, если его зарплата не зависит от этого понимания»¹⁶. Ни для кого не секрет, что финансовые поощрения во многом определяют наше поведение. И тем не менее далеко не для всех комплексных программ преобразований характерна прямая связь между масштабными целями руководства, с одной стороны, и политикой стимулирования персонала и задачами, которые ставятся перед рядовыми сотрудниками, с другой. Наличие такой связи в четыре раза повышает шансы на успех.

Поэтому мы советуем выстроить системы поощрения и наказания сотрудников так, чтобы они способствовали желаемым изме-

нениям в образе мыслей и поведении людей. Эффективный механизм решения данной проблемы представлен в таблице 5.5. Перед вами матрица, используемая для оценки результатов деятельности (горизонтальная ось) и лидерских навыков отдельных сотрудников, а также их приверженности целям компании (вертикальная ось). Каждая клетка матрицы содержит описание набора рекомендуемых поощрений и возможных мер в отношении сотрудника. Поощрения включают краткосрочные программы материального стимулирования, продвижение по службе, особые задания и полномочия, а среди корректирующих мер можно выделить официальные предупреждения, рекомендации и понижение в должности или увольнение с работы.

Опробовав самые разные варианты, мы остановились на матрице с девятью клетками. Мы обнаружили, что использование меньшего количества клеток матрицы не позволяет обеспечить должную дифференциацию, что демотивирует хороших работников и не дает возможности в достаточной степени повлиять на отстающих. Большее число ячеек слишком усложняет систему.

Оценка того, как отдельный сотрудник справляется с поставленными перед ним задачами, обычно не вызывает затруднений: она подразумевает проведение анализа текущих результатов, их сравнения с соответствующими целями и ключевыми индикаторами, такими как увеличение продаж, выполнение бюджетов и поддержание качества на необходимом уровне. Сложности возникают, если у работника нет полномочий, которые позволили бы ему влиять на результаты. Например, если отвечающий за вопросы безопасности сотрудник вправе только готовить отчеты по вопросам охраны труда, но не имеет достаточных полномочий, чтобы разрабатывать и запускать программы повышения уровня безопасности, вряд ли его можно обвинить в снижении общих показателей компании в этой области. Любой работник должен иметь возможность принимать решения, способные повлиять на результаты, находящиеся в зоне его ответственности.

Когда ответственность и полномочия в области принятия решений размыты, компания может использовать инструмент под названием «матрица распределения ответственности», или «матрица RACI», для прояснения ситуации. Матрица включает пять колонок.

В первой колонке представлен список ключевых решений и мероприятий, вторая колонка озаглавлена «Исполнитель» (т. е. человек, который выступает с рекомендацией относительно принятия какого-либо решения и отвечает за его исполнение), третья колонка — «Согласующее лицо» (сотрудник, который принимает или отклоняет соответствующие рекомендации), четвертая колонка — «Консультант» (лицо, с которым следует проконсультироваться перед принятием решения), и последняя, пятая колонка, озаглавлена «Наблюдатель» (сотрудник, который информируется о принятии или исполнении решения, но не участвует в его утверждении). Подставляя соответствующие имена в каждую ячейку матрицы, руководство организации определяет, кто несет ответственность за те или иные решения и действия.

Четкое определение зоны ответственности и приведение ее в соответствие с полномочиями по принятию решений является одним из необходимых подготовительных шагов для компаний, собирающихся использовать представленную в таблице 5.1 матрицу. Этот этап гарантирует правильную оценку показателей на оси деловой активности. Но как быть с осью моделей поведения руководителей?

Ключевой момент здесь — необходимость как можно более четкого определения ожидаемых действий руководителей. Хотя у руководства может возникнуть желание использовать для этой цели стандартные модели навыков руководства, мы советуем разрабатывать уникальные стандарты руководящих действий с учетом того образа мыслей, который компания стремится привить своим сотрудникам.

В таблице 5.2 представлен пример стандарта моделей поведения руководителей для организации, которая нацелена на изменение убеждений сотрудников по шести направлениям: нацеленность на результат, ответственность, инновации, доверие, сотрудничество и целеустремленность. Затем организация определила составляющие поведения, которое соответствовало желаемому образу мыслей. Для оценки эффективности отдельных сотрудников с использованием стандартов моделей поведения руководителей необходимо получить обратную связь о проявлении сотрудником желаемого поведения от коллег, подчиненных и, при необходимости, внешних и внутренних клиентов, а также непосредственного руководителя (или руководителей, если речь идет о матричной организационной структуре).

Таблица 5.1. Привязка поведения и результатов сотрудников к системам поощрения и наказания персонала

Привязка поведения и результатов сотрудников к системам поощрения и наказания персонала	Пример для подражания	Перемотор уровня заработной платы + Краткосрочные программы материального поощрения (КПМП) 0 Обучение в целях повышения эффективности Постоянное консультирование по вопросам повышения эффективности Смена роли Роль наставника, отвечающего за распространение корпоративных ценностей Увольнение после трех предупреждений	Перемотор уровня заработной платы ++ КПМП ++ Повышение в должности при наличии вакансий Программы обучения среднего класса Роль наставника, отвечающего за распространение корпоративных ценностей	Перемотор уровня заработной платы +++ КПМП +++ Долгосрочные программы материального поощрения (ДПМП) Повышение в должности при наличии вакансий Программы обучения высшего класса Проекты, командировки для решения вопросов на высшем уровне
	Знает свое дело	Перемотор уровня заработной платы ½ + КПМП 0 Смена роли / понижение в должности Меньшая самостоятельность Обучение в целях повышения эффективности Постоянное консультирование по вопросам повышения эффективности Увольнение после двух предупреждений	Перемотор уровня заработной платы + КПМП + Консультирование по вопросам корпоративных ценностей и повышения эффективности	Перемотор уровня заработной платы ++ КПМП ++ Зарубежные деловые поездки Самостоятельность Консультирование по вопросам корпоративных ценностей Программы обучения среднего класса Повышение в должности при наличии вакансий
	Необходима корректировка стиля работы	Перемотор уровня заработной платы 0 КПМП 0 Ограничение полномочий в серьезных случаях Возможно понижение в должности Меньшая самостоятельность Постоянное консультирование по вопросам корпоративных ценностей и повышения эффективности Увольнение после двух предупреждений	Перемотор уровня заработной платы 0 КПМП Ограничение полномочий в серьезных случаях Постоянное консультирование по вопросам корпоративных ценностей Увольнение после двух предупреждений	Перемотор уровня заработной платы 0 КПМП Ограничение полномочий в серьезных случаях Постоянное консультирование по вопросам корпоративных ценностей Увольнение после трех предупреждений

Проявление ожидаемых моделей поведения руководителей

Согласно плану
План перевыполнен

Соответствие ожиданиям в отношении показателей деятельности

Таблица 5.2. Пример стандарта действий руководителей

Нацеленность на результат <ul style="list-style-type: none">• Я знаю, чего ожидают от меня и членов моей команды• Я обсуждаю задачи со своей командой и вдохновляю ее на достижение целей• Я принимаю правильные решения в нужный момент• Я концентрируюсь на самых важных проблемах и грамотно расставляю приоритеты	Доверие <ul style="list-style-type: none">• Я делаю то, что обещал• Я говорю то, что думаю и чувствую• Я контролирую конфликтные ситуации и перевожу их в конструктивную плоскость• Я стараюсь способствовать развитию окружающих
Ответственность <ul style="list-style-type: none">• Я принимаю на себя ответственность за проблемы и концентрирую внимание на способах их решения• Я признаю ошибки и извлекаю из них уроки• Я контролирую свои эмоции и слежу за их проявлениями• Я строго спрашиваю с других сотрудников	Сотрудничество <ul style="list-style-type: none">• Я ставлю интересы компании выше собственных интересов и интересов отдела• Я прошу о помощи и помогаю другим• Я экономлю время других людей и отношусь к коллегам с уважением• Я не пытаюсь взять все в свои руки, предоставляя другим возможность принимать решения самостоятельно
Инновации <ul style="list-style-type: none">• Я ставлю под сомнение статус-кво и поощряю нестандартное мышление• Я предлагаю и внедряю новые методы работы• Я стараюсь расти профессионально и меняться• Я не боюсь идти на просчитанные риски и предоставляю другим возможность следовать моему примеру	Целеустремленность <ul style="list-style-type: none">• Я горжусь тем, что работаю именно в этой компании• Я выкладываюсь полностью и стараюсь, чтобы другие делали так же• Я готов при необходимости приложить больше усилий, чем предполагает моя должность• Я сохраняю баланс между своими устремлениями, связанными с работой, и интересами, затрагивающими другие стороны моей жизни

Рассмотрение совокупности этих мнений обычно позволяет руководству составить объективное представление об успехах сотрудника, а значит, дать всестороннюю оценку его деятельности и обратить его внимание на то, что следует сохранить, изменить или улучшить в дальнейшей работе.

Руководитель должен понимать, что даже когда системы поощрения и наказания работников согласуются с новым курсом организации, некоторые сотрудники останутся верны своим прежним

неконструктивным убеждениям. С этими сотрудниками необходимо будет проводить дополнительную работу, и чем более высокую должность они занимают, тем важнее эта задача.

Успешные лидеры находят в себе силы справиться с такими задачами. Генеральный директор и председатель правления Cisco Джон Чамберс известен своей политикой лишения премий тех менеджеров, чье поведение не соответствовало ожиданиям, даже если они работали эффективно. Джозеф Туччи, исполнительный директор EMC, подчеркивал необходимость проведения грани между скептиками и циниками. Скептики, по мнению Туччи, «лучшие помощники, и задача каждого руководителя — привлечь их на свою сторону, продемонстрировать преимущества новых привычек, дать возможность убедиться в том, что их никто не принуждает, они делают выбор самостоятельно... Циники — всегда сложный случай, от этих высокомерных людей приходится избавляться»¹⁷. Увольнять людей непросто, однако, как отмечает Джек Уэлч из GE, «тот, кому нравится это делать, не должен руководить людьми — как и тот, кто не в состоянии это делать»¹⁸.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ. Руководители по-настоящему эффективных компаний не ждут результатов формальной оценки, чтобы поощрить желаемое поведение. Они не ограничиваются одними лишь материальными стимулами. Большие премии — самый затратный способ заставить людей измениться. Другие методы могут быть не менее эффективными.

В ходе одного эксперимента исследователи определяли, насколько минимальная неожиданная награда способна повысить уровень удовлетворенности человека своей обычной жизнью. В эксперименте участвовала группа людей, которые использовали копировальный аппарат. Половина из них нашла монету достоинством 10 центов в слоте возврата сдачи. Когда их попросили оценить уровень удовлетворенности, те, кто нашел монетку, в среднем поставили оценку 6,5 балла из 7 возможных, в то время как остальные ставили в среднем 5,6 балла¹⁹.

Почему какие-то лишние 10 центов в результате так сильно повлияли на оценку? Кто-то сказал, что удовлетворенность — это ощущение минус ожидания. Если мы не ожидаем награды, даже небольшое поощрение может в корне изменить восприятие ситуа-

ции. Это правило действует и для сотрудников в рамках комплексной программы преобразований компании.

Когда компания Continental Airlines вошла в список пяти лучших авиаперевозчиков по точности расписания, ее генеральный директор Гордон Бетьюн отправил каждому сотруднику чек на 65 долл. В банке ANZ Джон Макфарлейн подарил всем сотрудникам по бутылке шампанского на Рождество, сопроводив ее открыткой с благодарностью за работу в рамках комплексной программы преобразований. Генеральный директор банковской компании Wells Fargo Джон Стампф отметил первую годовщину ее запуска, отправив персональные благодарности всем, кто участвовал в реализации программы. Индра Нуйи, глава PepsiCo, выбрала еще более неожиданный подход, решив разослать написанные собственной рукой письма с благодарностью супругам членов ее команды. А увидев во время визита в родную Индию, какое впечатление произвел успех дочери на ее мать, Индра начала отправлять письма с благодарностью и родителям своих топ-менеджеров.

Некоторые менеджеры рассматривают такие действия как символические жесты, имеющие весьма ограниченный эффект, и потому отказываются от них. Но сотрудники думают иначе. Они отмечают, что после такого, казалось бы, незначительного события высокая мотивация может сохраняться на протяжении нескольких месяцев и даже лет.

Так почему же подобные стимулы имеют такое значение? Дело в том, что сотрудники рассматривают их как некую форму социального — а не делового — обмена с организацией. Чтобы показать отличие, давайте представим, что теща или свекровь пригласила вас на ужин по особому случаю. Она несколько недель готовилась к этому событию, подбирая угощения, и весь день провела у плиты. После ужина вы поблагодарили ее и поинтересовались, сколько вы ей должны. Как она на это отреагирует?

Скорее всего, этот вопрос лишит ее дара речи. Предложение денег полностью меняет контекст с социального, построенного на долгосрочных отношениях, на деловой, основанный на товарно-денежных отношениях и поверхностных, краткосрочных связях.

А что если бы вы в знак благодарности принесли теще бутылку вина? Готовы ручаться, она приняла бы ее с радостью. Подарок

вместо оплаты сигнализирует о личностных, а не товарно-денежных отношениях²⁰.

Рассмотрим еще один пример. Детский сад решил ввести штраф 3 долл. для родителей, которые не успели забрать ребенка вовремя. Вместо того чтобы решить проблемы с пунктуальностью, такая мера произвела прямо противоположный эффект. Как только новые правила вступили в силу, число опозданий увеличилось многократно. Почему?

До того как руководство решило ввести подобный штраф, между персоналом детского сада и родителями существовал негласный договор. Родители старались забирать детей вовремя, а при опоздании чувствовали себя неловко. С введением штрафа отношения были перенесены в другую плоскость, а вместо норм общественных пришли нормы рынка. Оказавшись освобожденными от чувства вины, родители часто принимали решение не торопиться за ребенком, и по прибытии спокойно заплатить штраф, в то время как руководство сада хотело добиться совсем не этого²¹.

Когда дело доходит до изменений, использование социальных рычагов вместо материальных стимулов не только дешевле, но зачастую и более эффективно. Американская ассоциация пенсионеров однажды обратилась к юристам с просьбой рассмотреть возможность оказания услуг нуждающимся гражданам пенсионного возраста по сниженной цене (около 30 долл. в час). Юристы ответили отрицательно. Когда же ассоциация попросила их о предоставлении тех же услуг на безвозмездной основе, большинство юристов согласилось.

Как это возможно? Когда разговор шел о вознаграждении, юристы рассматривали предложение в деловом ключе — и признали его невыгодным. Когда же речи об оплате их труда не было, они изменили парадигму и с готовностью приняли предложение участвовать в благотворительной деятельности.

Механизмы поддержки не всегда должны быть материальными. Уважение коллег и начальства также может служить отличным источником мотивации. Когда компания Infosys Technologies присуждает награды за выдающиеся достижения, она приглашает номинантов представить свои работы перед большой аудиторией, состоящей из членов правления компании и сотрудников из самых

разных подразделений. В результате номинанты получают не только внимание руководства и признание среди коллег, но и возможность потренироваться в умении брать на себя роль человека, на которого равняются другие, а компания может лишней раз продемонстрировать ценность таких явлений, как сотрудничество и командная работа.

Не стоит забывать, что простые слова могут служить самым лучшим средством мотивации. Как отметил Сэм Уолтон, основатель Walmart, «ничто не может заменить нескольких искренних слов благодарности, сказанных в нужное время. Они бесплатны, но стоят целого состояния»²².

КОРРЕКТИРОВКА СТРУКТУРЫ, ПРОЦЕССОВ И СИСТЕМ. Структура, системы и процессы, лежащие в основе ежедневной деятельности компании, оказывают огромное влияние на образ мыслей и поведение ее сотрудников.

Когда международная энергетическая компания решила повысить уровень ответственности сотрудников, она построила свою стратегию в этой области на увеличении числа отчетов о прибылях и убытках за счет разделения существующих бизнес-единиц на десятки новых. В результате таких действий большее количество руководителей получило полный контроль над рычагами повышения эффективности, а вместе с самостоятельностью пришла и ответственность: у менеджеров больше не было оправданий, когда результаты отчетности оказывались неудовлетворительными. Компания также стремилась повысить уровень взаимодействия между сотрудниками. В результате требования к квалификации и должностные инструкции были дополнены новыми пунктами, согласно которым руководители смежных подразделений должны были проводить регулярные собрания для обсуждения общих стратегических и технических трудностей и задач.

Руководство должно подумать не только об изменениях в структуре организации, но и о том, как можно скорректировать действующие в компании системы. Вы хотите, чтобы работающие непосредственно с покупателями сотрудники во главу угла ставили нужды клиента? Тогда предоставьте им возможность работать с CRM-системой, способной упростить для них эту задачу. Хотите,

чтобы ваши менеджеры больше внимания уделяли развитию своих подчиненных? Максимально упростите доступ к информации о карьерных возможностях для сотрудников.

Даже те системы, о которых вы в данном контексте вспомните в последнюю очередь, могут оказывать удивительное воздействие на образ мыслей персонала. Когда PricewaterhouseCoopers осуществляла переход к корпоративной культуре с сильной предпринимательской составляющей, один из партнеров компании пожаловался: хотя он и одобряет происходящее, все же не может отделаться от ощущения, что к нему относятся не как к партнеру, а как к наемному работнику. Если он хотел подарить своей ассистентке цветы, чтобы поблагодарить ее за вчерашнюю работу до позднего вечера, ему нужно было получить три подписи для отчета в бухгалтерии. Если нужно было встретиться с клиентом в другом городе, требовалось еще три подписи. Он чувствовал, что компания не доверяет ему. Ранее никому и в голову не приходило, что система отчетности имеет такое влияние и во многом несовместима с воспитанием предпринимательского духа. Для предотвращения подобных проблем в будущем компании необходимо проводить регулярный анализ программ поддержки и при необходимости пересматривать их.

Рабочие процессы также могут оказывать серьезное влияние на установки сотрудников. Рассмотрим процесс создания плана на год. Менеджеры часто смотрят на такие планы, как на самый важный из имеющихся в их распоряжении инструментов, когда речь идет о необходимости привести в равновесие краткосрочные плановые показатели и долгосрочные инвестиции, а также подчеркнуть важность взаимодействия, честности и прозрачности отношений.

Чтобы продвинуть идею о том, что долгосрочные планы не менее важны, чем краткосрочные текущие проблемы, компания Emerson Electric, специализирующаяся на инжиниринговых услугах и представляющая собой один из крупнейших конгломератов в США, разделила цикл ежегодных обзорных совещаний на два этапа. В ходе первого этапа обсуждений сотрудники компании пытались выяснить, как можно добиться улучшения операционных показателей компании за счет работы в таких областях, как управление возна-

граждениями, повышение производительности, управление активами и т. д. Второй этап был посвящен теме обеспечения возможностей долгосрочного роста посредством увеличения доли рынка, создания новых продуктов, поиска дополнительных каналов сбыта и маркетинговых стратегий, слияний и поглощений, развития способностей сотрудников и развития новых компетенций.

Процессы управления сотрудниками, такие как набор персонала, подбор кандидатов на нужные должности, введение в должность, продвижение по карьерной лестнице, развитие профессиональных навыков, плановые тренинги и создание кадрового резерва, также позволяют подать важные сигналы, которые помогают сформировать у людей новый подход к работе. Умные руководители используют эти процессы на благо комплексной программы преобразований при всяком удобном случае. Например, среди способов развития навыков совместной работы можно выделить частый перевод лучших сотрудников из одного подразделения в другое, что позволяет им наработать обширный опыт и завязать знакомства, которые впоследствии помогут решать любые проблемы в масштабе всей организации. Процесс ввода новых сотрудников в курс дела также можно обновить, дополнив его такими элементами, как демонстрация идеальной корпоративной культуры и рассказ о том, как течет жизнь внутри компании.

Аналогично путь продвижения сотрудников по службе можно организовать таким образом, чтобы он отражал новые приоритеты и ценности компании. В компаниях 3М и Petronas система двойной лестницы, т. е. параллельного карьерного роста — в сфере менеджмента и технологий, — помогает сотрудникам понять, что научные инновации являются основой бизнеса компании. Даже не требующие почти никаких усилий действия (такие как включение нескольких строк о поведении, которое позволило сотруднику подняться на новую ступень карьерной лестницы, в объявление о его повышении) могут внести неоценимый вклад в дело изменения образа мыслей работников.

Многие другие процессы помимо управления кадрами и планирования могут оказывать влияние на мышление и поведение. Возьмем в качестве примера государственную организацию, решившую отказаться от ежемесячной подготовки отчетов по по-

ставкам, общий объем которых достигает 1500 страниц. На смену горам бумаги пришли еженедельные собрания 20 представителей ключевых областей цепочки поставок. Каждую неделю группа обсуждала возможности сокращения времени между возникновением спроса и поставки продукции, а также анализировала результаты работы за прошедшую неделю и дальнейшие перспективы. Новый порядок работы способствовал развитию у участников собраний нового образа мышления, предполагающего неприятие бюрократии, формирование целостного представления о клиентах, осознание ценности совместной работы. Таким образом, внедрение нового процесса позволило добиться значительного роста эффективности и сокращения сроков поставки более чем на 70% всего за три месяца.

Необходимо помнить, что на образ мыслей и поведение сотрудников влияет не только наличие определенных формальных процессов, но и их отсутствие. Например, компания Netflix, занимающаяся прокатом DVD и являющаяся владельцем платного сервиса для просмотра видео онлайн, не имеет четкой политики по предоставлению сотрудникам отпусков. Главный менеджер компании по кадрам Пэтти Маккорд, говоря об этом, ехидно добавляет, что «в Netflix нет и строгого дресс-кода, но пока никто не приходил на работу голым». Совсем необязательно регламентировать абсолютно все аспекты жизни компании. Отсутствие строгих стандартов позволяет снизить уровень бюрократизма.

При перестройке процессов, систем и структуры компании умный руководитель старается изо всех сил, чтобы сотрудники сочли новые правила справедливыми. Один банк, внедривший комплексную программу преобразований, научился этому правилу на собственных ошибках. Решив, что стоимость кредитов не соответствует уровню рисков, банк утвердил новую схему определения нормы доходности на основе рисков и новую тарифную сетку, которые служащие должны были использовать в работе. Одновременно с этим руководство изменило и систему премирования: во главу угла была поставлена доходность каждого клиента, а не объем кредита.

Каков был результат? Банк столкнулся с резким оттоком клиентов (как выгодных, так и невыгодных), а работники стали чаще ис-

пользовать возможность выбрать более справедливый с их точки зрения тариф. Все это сводило на нет положительный эффект изменений. Что же пошло не так?

Ключ к разгадке нам может дать так называемая игра-ультиматум. Мы даем игроку А 10 долл. и объясняем, что ему нужно разделить эти деньги с игроком Б. Игрок А должен предложить, как им следует разделить деньги, и если игрок Б принимает его предложение, оба получают свои доли. Если игрок Б отказывается от предложения, никто не получит ни цента. Согласно результатам экспериментов, если игрок А предлагал поделить деньги в соотношении 7,5/2,5, в 95% случаев игрок Б отказывался от предложения, предпочитая уйти ни с чем, лишь бы не отдавать кому-то в три раза больше, чем получит он. Однако дело тут не в небольшой сумме: даже если разговор шел о сумме, равной двухнедельному заработку, результаты оставались примерно теми же²³.

Этот эксперимент дает очень четкий посыл компаниям, разрабатывающим комплексную программу преобразований. Если поставить сотрудников в положение, несовместимое с их представлениями о честности и справедливости, они будут готовы пойти даже против собственных интересов и против любых действующих стимулов. Такое поведение может показаться иррациональным, но оно вполне прогнозируемо.

Давайте вернемся к нашему банку. После повышения стоимости кредитов и изменения программы мотивации сотрудники посчитали, что их заставляют обманывать клиентов. По их мнению, жадное руководство забыло об интересах клиентов. Даже несмотря на то, что своими действиями они снижали собственные показатели продаж, многие банковские служащие открыто критиковали новую политику банка перед клиентами, решив встать на сторону покупателя, а не работодателя. Они чаще пользовались правом сделать скидку, чтобы продемонстрировать клиентам честность своих намерений и насолить жадному руководству.

Ирония ситуации состояла в том, что это чувство несправедливости было ошибочным. Клиентов просили всего лишь заплатить сумму, позволяющую покрыть риски, которые банк брал на себя. Этой печальной ситуации можно было бы избежать, если бы руко-

водство банка обратило внимание на чувства сотрудников во время проведения собраний и тренингов персонала, которые предшествовали изменению тарифов.

Навыки, необходимые для проведения изменений

Третий рычаг, который лидер компании может использовать для изменения мышления подчиненных, связан с навыками, которые должны развить в себе люди, прежде чем они смогут поменяться. Сотрудник должен быть уверен в своей способности думать и вести себя так, как того хочет руководитель. Люди любят заниматься в основном тем, в чем они разбираются, особенно в присутствии посторонних. Многие стесняются танцевать на людях, пока их об этом не попросят, либо пока не исчезнут все сдерживающие факторы.

Научные изыскания, доказывающие важность данного метода, можно найти в целом ряде работ, включая книги теоретика обучения в зрелом возрасте Дэвида Колба и специалиста в области психологии организации Криса Аргириса, посвященные вопросам эмпирического обучения и обучения действием. Однако теория ожиданий педагога-психолога Виктора Врума, пожалуй, наиболее уместна при изучении данной проблемы. Врум считает, что если менеджер хочет мотивировать людей, он должен сделать три вещи: во-первых, выяснить, что ценят сотрудники, во-вторых, понять, каких ресурсов и навыков им не хватает, и в-третьих, пообещать награду и сдержать обещание, убедившись, что сотрудники знают об этом. Таким образом, он помещает развитие навыков на одну ступень с обещанием материального поощрения и призывами, в основе которых лежат различные ценности сотрудников²⁴.

Результаты проведенного нами опроса также подтверждают важность развития навыков: работа в этом направлении в 2,5 раза повышает шансы на успех комплексной программы преобразований в целом. На деле нам удалось выделить три ключевых условия успеха: использование подхода *field and forum*, развитие как навыков общения, так и технических знаний, и, при необходимости, поиск кадров, обладающих ценными навыками, за пределами организации.

ПОДХОД FIELD AND FORUM. Китайская пословица гласит: «Скажи мне — и я забуду, покажи мне — и я запомню, дай мне сделать — и я пойму». Исследования показали, что если взрослый человек в процессе обучения посещает такие виды занятий, как лекции, презентации, демонстрации и дискуссии, через три месяца он в состоянии воспроизвести только 10% от услышанного. Если он изучает что-то на практике, например участвует в ролевых играх, моделирует ситуации или прорабатывает конкретные случаи, этот показатель возрастает до 65%. Если же использовать полученные в классе знания на практике в течение нескольких недель, взрослый человек через три месяца будет помнить почти 100% из усвоенного²⁵.

Понимая необходимость практического использования полученных знаний, многие компании дополняют свои программы повышения квалификации большим количеством интерактивных упражнений и ролевых игр, чтобы убедиться, что время в аудитории будет проведено с максимальной пользой. Участников программ часто просят описать, какие из полученных во время обучения знаний они будут использовать во время работы («В понедельник утром я...»). Все бы ничего, но за понедельником придет вторник, и очень немногие сдержат свои обещания.

Разрыв между намерениями и действиями отлично демонстрирует эксперимент, проведенный в духовной семинарии Принстона²⁶. Студентов просили ответить на вопросы, связанные с их личными качествами и религиозными убеждениями, а затем отправляли в другое здание на территории университетского городка. На своем пути они встречали сторбленного незнакомца, который стонал и просил о помощи. Как вы думаете, чаще ли помогали ему студенты, охарактеризовавшие себя как хороших людей? Нисколько. То же самое касается и тех, кто назвал себя религиозным человеком.

Единственный фактор, который оказывал хоть какое-то влияние на действия студентов, — это наличие свободного времени. Половине студентов сказали, что они опаздывают на собрание на другой стороне университетского городка, остальные считали, что у них в распоряжении уйма времени. Среди тех, кто никуда не торопился, помогли незнакомцу 63%, в то время как в группе опаздывающих

этот показатель составил всего 10%. В условиях нехватки времени незнакомцу не помогли даже люди, изучающие религию.

Человеческая природа всем хорошо известна, не стоит ожидать, что ваши подчиненные будут практиковать новые навыки и поведение на рабочем месте, пока вы не реализуете специальные формальные меры, которые подтолкнут их к этому. Как и студенты семинарии, руководители даже с самыми благими намерениями просто не имеют возможности воспользоваться новым способом решения той или иной задачи или сделать дополнительную работу, особенно когда по возвращении в офис после прохождения обучения им приходится тратить все силы на то, чтобы наверстать упущенное. Компании, которые не в состоянии создать условия для отработки на практике полученных знаний, не должны удивляться тому, что результат программы подготовки не соответствует ожиданиям.

По нашему мнению, каждодневная практика должна стать основой процесса развития навыков и компетенций. Во-первых, обучение не должно проходить в форме разового мероприятия. Мы рекомендуем подход *field and forum*, где тренинг в аудитории (*forum*) растянут на целую серию занятий, перемежающихся работой в полевых условиях (*field*). Во-вторых, так как знания лучше всего усваиваются при использовании их на практике, преподаватель должен давать обучающимся практические полевые задания, связанные с их непосредственной деятельностью. Люди должны отрабатывать новый образ мыслей и навыки в области, за которую они несут ответственность. Задания должны предполагать наличие видимых результатов, которые можно измерить, чтобы оценить достигнутый уровень компетенции участников, а по результатам подготовки обучающимся должны выдаваться сертификаты, которые служат официальным признанием приобретенных навыков.

Одна производственная компания использовала представленный выше подход для развития у своих работников навыков использования инструментов бережливого производства. Первое занятие было посвящено базовым навыкам и убеждениям, связанным с повышением эффективности. Полевые задания, которые последовали за теоретической частью, подразумевали достижение поставленных целей по издержкам, качеству и сервису в течение трехмесячного

периода. Каждый, кому удавалось справиться с заданием, получал зеленый пояс.

Следующее занятие должно было помочь развить более глубокие навыки в области проектирования технических систем и руководства проектами и рабочими группами. Полевые задания на этот раз заключались в реструктурировании определенных участков предприятия и контроле действий рабочих групп, перед которыми была поставлена задача улучшения какого-либо показателя. Количественными показателями служили финансовые результаты и успехи в области управления людьми и проектами. Участники, выполнившие задания, получали черный пояс.

Последнее теоретическое занятие было посвящено более сложным навыкам, таким как создание программ модернизации в масштабе всего предприятия, предназначенных для решения стратегических проблем, использование концепций совершенствования применительно к сложным операциям, а также наставничество и инструктирование. Как и раньше, за теоретическими занятиями следовали практические. Те, кому удавалось достичь всех количественных показателей, получали черный пояс мастера.

Компания PepsiCo также использует подход *field and forum*. Его воплощением стал Форум стратегического руководства на потребительском рынке, в рамках которого сотрудники, обладающие выдающимися способностями, приобретают знания в области бизнеса и развития инноваций. Участники посещают трехдневные курсы, где они, разбившись на команды, решают различные смоделированные проблемы в сфере бизнеса. Затем к каждой команде прикрепляют опытного сотрудника, который предлагает им проект развития, прорабатываемый на этапе полевой подготовки. В течение шести месяцев команда работает над проектом, а ее наставник осуществляет общее руководство и дает ценные рекомендации. Кульминация всего курса обучения — итоговое собрание, на котором участники выступают перед экспертным советом, состоящим из членов высшего руководства, и после утверждения проекта приступают к его осуществлению.

Пилотные версии проектов и их итоговая реализация принесли PepsiCo немалую пользу. Одна из команд, занимавшаяся анализом характера сотрудничества компании с сетью Walmart, нашла воз-

возможность прямого выхода на латиноамериканских клиентов розничной компании. В результате через семь недель после пробного запуска программы продажи продуктов PepsiCo в Walmart выросли на 50%, а выручка от реализации продуктов под брендами Quaker, Tropicana и Gatorade выросла на 45%²⁷.

Индийский банк, специализирующийся на работе с юридическими лицами, также решил использовать описанный выше подход совмещения теории и практики. На первом этапе 80 самых высокопоставленных сотрудников банка попросили проанализировать данные стратегических отчетов, чтобы определить, что нужно делать дальше и каким образом предполагается менять поведение сотрудников. На следующем этапе работы для каждого выявленного руководством проблемного участка были сформированы небольшие группы. По мере необходимости они получали консультации, направленные на формирование навыков, соответствующих желаемому поведению, например вовлечению клиентов в диалог и сотрудничеству с центральными отделами банковских продуктов. В ходе реализации программы проводились дополнительные встречи, на которых были представлены новые концепции. Затем полученные идеи были опробованы в ходе деловых игр, а их воплощение стало полемым заданием, выполнявшимся под руководством опытных наставников, которые должны были помогать лидерам и рядовым членам команды анализировать действия и извлекать уроки из любых ситуаций. Программа получила восторженные отзывы. Один из участников отметил: «За это время узнал больше, чем за всю свою предыдущую карьеру. Благодаря программе я приобрел большое количество новых навыков, которые помогут мне развивать компанию в будущем».

Когда развитие навыков организовано должным образом, сотрудники, прошедшие полный цикл обучения, переходят от *неосознанного незнания* («Я не знал, что это важно») через *осознанное незнание* («Я понял, что это важно, и я хочу развиваться в этом направлении») к *осознанному знанию* («Я могу сделать это, если сконцентрируюсь на задаче») и, наконец, к *неосознанному знанию* («Для меня это обычное дело»). Когда сотрудник достигает последнего уровня, использование полученных навыков не вызывает никаких трудностей, а значит, с этого момента он может уделять больше внимания развитию других профессиональных навыков.

Обучение вождению — отличный пример подобного цикла обучения. Некоторые из нас переходят от этапа неосознанного незнания к осознанному незнанию еще в подростковом возрасте, когда становится понятно, что использование автомобиля родителей в качестве бесплатного такси тормозит наше социальное развитие. Какой бы ни была мотивация, первые несколько месяцев обучения связаны с высоким уровнем стресса: за рулем нужно следить за зеркалами заднего вида, подавать сигналы перед выполнением маневра, определять, кто из участников движения имеет приоритет при проезде перекрестка. Выполняя все эти действия, со временем мы переходим к осознанному знанию.

По мере приобретения опыта мы обнаруживаем, что вождение требует от нас все меньше усилий. Опытный водитель выполняет все необходимые действия, даже не задумываясь о них. Такой водитель обладает неосознанным знанием. На данном этапе мы можем перемещаться из точки А в точку Б, отвлекаясь на разговоры, перекусы и отслеживание маршрута на экране навигатора, или даже обдумывая планы на будущее или рабочие вопросы. Конечно, за рулем не следует делать несколько дел одновременно, так как это может привести к аварии, однако в обычных условиях опытный водитель вполне способен передвигаться безопасно, не испытывая нужды в постоянной концентрации, как начинающий водитель.

Подобные программы подготовки — далеко не единственный способ развить необходимые для реализации изменений навыки. Среди других часто применяемых методов необходимо отметить внедрение систем ротации кадров и менторства, использование неформальных наставников и обратной связи, а также задания по реализации специальных проектов. Одним из преимуществ подхода *field and forum* является то, что он может использоваться как инструмент для объединения различных методов в целостную и последовательную программу. Например, менеджеры, назначенные на новые должности в рамках программы ротации кадров или взявшие под свой контроль специальный проект, могут узнать об имеющихся у них возможностях на теоретическом занятии, после чего отработать эти знания в ходе полевой работы под руководством наставников и консультантов, обеспечивающих оценку с использованием отзывов как со стороны руководителей, так и подчиненных и коллег, и т. д.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ. Как отмечает Питер Госкас, президент компании Sandvik Materials Technology, специализирующейся на производстве металлических и керамических продуктов с высокими эксплуатационными характеристиками, «движущим фактором изменений должно быть развитие компетенций внутри организации»²⁸. Когда дело доходит до изменения образа мыслей сотрудников, навыки коммуникации и налаживания связей часто имеют даже большее значение, чем технические знания, хотя необходимо помнить про обе составляющие.

Рассмотрим в качестве примера организацию, нацеленную на изменение отношения сотрудников к обслуживанию клиентов. Работающие с клиентами сотрудники должны обладать развитыми коммуникационными навыками, которые помогут им найти подход к любому клиенту. Им необходимо каждый раз отвечать на вопрос, чего же хочет покупатель: сразу перейти к делу или сначала просто поговорить, установить более тесный контакт? Кроме того, организация, стремящаяся изменить отношение сотрудников к эффективности работы, должна помочь менеджерам развить навыки наставничества, научить их проводить с подчиненными беседы в правильном ключе, поддерживать с работниками открытые отношения и проявлять отзывчивость, избегая при этом неоправданных поправок или строгости.

Существует очень много подобных примеров. Если компания слишком сосредоточена на внутренних процессах, ей необходимы новые возможности заимствования ценных идей и решений во внешнем мире. Такой цели можно добиться, например, с помощью развития навыков сегментирования клиентов и понимания мотивов, которыми они руководствуются при покупке. Если у компании проблемы с делегированием полномочий, сотрудникам необходимо развивать навыки самостоятельного решения проблем, которые помогут им справиться с ситуацией и найти новые возможности для совершенствования. Среди необходимых в этом случае навыков можно отметить умение разделять проблему на составные части, вырабатывать гипотезы по возможному решению проблемы, а также умение проверять идеи с помощью детального анализа.

Компания Motorola, занимающаяся производством телекоммуникационного оборудования, учредила специальный институт

вице-президентов, призванный помочь высшему руководству углубить свои технические знания и приобрести навыки эффективной коммуникации в таких областях, как сотрудничество (для создания необходимых взаимосвязей внутри компании) и инновации (в целях поиска возможностей для разработки новых технологий и развития новых направлений деятельности). Компания Infosys создала в индийском городе Майсуре крупнейший в мире корпоративный учебный центр, который должен был помочь в развитии навыков, предусмотренных комплексной программой преобразований. Один из проектов, реализуемых центром, подразумевает развитие компетенций в области технологий; другой направлен на выработку у сотрудников ориентированности на клиента и их обучение использованию институциональных знаний. В каждом случае учитывается специфика работы в международной консалтинговой организации.

Так как же развить навыки общения и установления связей? Если сформулировать ответ кратко, он будет звучать следующим образом: с помощью развития так называемого эмоционального интеллекта. В 1990 г. Дэниел Гоулман проанализировал различия между хорошими и лучшими сотрудниками, занимающими тысячи разных должностей в сотнях компаний²⁹. Он обнаружил, что в 90% случаев различия наблюдались в уровне эмоционального, а не интеллектуального развития. Гоулман выделил пять характеристик, которые определяют уровень эмоционального развития: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки. Дальнейшие исследования, проведенные в компании PepsiCo, показали, что команды с высоким уровнем эмоционального интеллекта на 20% перевыполняют план, в то время как команды с низким уровнем эмоционального интеллекта часто выполняют план только на 80% (все команды работали приблизительно в одинаковых условиях на предприятиях по производству безалкогольных напитков).

Однако самое важное открытие, которое сделал Гоулман, состоит в понимании того, что эмоциональный интеллект *можно развивать*. Если лидер оценит свои возможности относительно пяти представленных нами ключевых характеристик, он сможет повысить свою способность устанавливать связь с другими людьми на эмоциональном уровне и выбрать подход к руководству, позволяющий добиваться желаемых результатов. При проведении

стандартной программы по развитию качеств руководителя работа с эмоциональными компетенциями часто дополняется формированием технических навыков в рамках подхода *field and forum*, поэтому можно установить четкую связь между неизмеримой составляющей обучения и поддающимся количественному определению влиянием, которое оно оказывает на эффективность и жизнеспособность организации.

ОБНОВЛЕНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА. В некоторых случаях для овладения теми или иными компетенциями требуется привлечение кадров из внешних источников. Это особенно актуально для компаний, испытывающих значительные трудности. Как отметил аналитик в открытом письме генеральному директору и совету директоров сотового оператора Vodafone, «изменение ситуации невозможно под руководством управляющих, которые привели бизнес компании в такое плачевное состояние»³⁰. Во многих случаях развитие навыков подразумевает привлечение новых кадров, обладающих нужными компетенциями, и увольнение тех сотрудников, которые нужными навыками не обладают. Удобным инструментом для определения случаев, когда необходимо заменить старые кадры на новые, является матрица для оценки сотрудников по показателям эффективности и моделям поведения руководителей (описанная в разделе «Механизмы поддержки» и представленная в таблице 5.1).

Если кто-то не выполняет план или отказывается демонстрировать желаемое поведение (а тем более плохо проявляет себя в обеих сферах), необходимо так или иначе решить этот вопрос. Программы теоретической и практической подготовки, позволяющие развить технические или коммуникационные навыки, могут помочь в этом случае, однако для такой работы не всегда есть время. Кроме того, иногда сотрудники просто не имеют потенциала работоспособности, без которого невозможно справиться с задачами, связанными с той или иной должностью. В таких случаях приходит на ум поговорка: «Если не можешь изменить человека, поменяй этого человека на другого».

В некоторых случаях изменение стратегии требует привлечения новых людей в организацию. Когда Apple решила, что хочет добав-

лять новые функции в свои продукты, сохраняя технические проекты в тайне от поставщиков, она наняла людей, имеющих опыт в разработке полупроводниковых компонентов. Эти люди должны были помочь компании получить новые компетенции в области создания процессоров. Двое из трех новых сотрудников, Боб Дребин и Раджа Кодури, ранее занимали посты технических директоров в компании Advanced Micro Devices. Apple также приглашала на работу инженеров, имевших опыт создания многофункциональных чипов, используемых в мобильных телефонах. Кроме того, в 2008 г. компания приобрела P. A. Semi, производителя микрочипов с низким энергопотреблением, что аналитики расценили как желание кастомизировать ключевые компоненты смартфонов iPhone, планшетов iPad и компьютеров Macintosh³¹. Эти вложения позволили Apple не только получить в свое распоряжение необходимые технические компетенции, но и привить сотрудникам новые ценности, способствовавшие активизации инновационной деятельности в компании.

Такие компании, как Southwest Airlines смогли не только сохранить ключевые компетенции, полученные самостоятельно или приобретенные, но и использовать их в качестве приманки для привлечения новых сотрудников. Бывший президент и генеральный директор компании Херб Келлехер отмечает: «Первое, на что мы всегда обращали внимание, — это чувство юмора. Также нам нужны были сотрудники, которые получали удовлетворение только от идеально выполненной работы, способные при этом ладить с другими членами команды. Нас не особенно волновали образование и опыт, так как компания может самостоятельно научить человека всему, чему нужно. Мы нанимали людей с позицией»³². Такой подход объясняется просто: руководство компании Southwest Airlines пришло к выводу, что очень трудно научить сотрудников оптимистичному взгляду на жизнь — гораздо легче нанять людей с соответствующими чертами характера.

Увольнения и наем сотрудников — не единственные механизмы обновления кадрового состава компании. Существуют и другие способы развития определенных навыков и компетенций внутри компании, например привлечение сторонних подрядчиков, внедрение системы ротации, расширение или огра-

ничество сферы ответственности сотрудников, занимающих постоянные должности, с целью продвижения людей со свежими взглядами.

Примеры для подражания

Последний рычаг, который могут использовать лидеры компании для изменения мышления подчиненных, — это примеры для подражания. Сотрудники должны видеть новое поведение людей, к которым они испытывают уважение. Авторитетные специалисты на всех уровнях иерархии должны демонстрировать новое мышление и поведение в своей ежедневной работе.

Бывший генеральный директор Unilever Нил Фитцджеральд отлично сформулировал эту мысль: «Руководители часто упускают из виду, что ни один их шаг не останется незамеченным. Любое ваше слово, любой жест воспринимается каждым сотрудником и в той или иной мере служит примером»³³.

Подобные идеи можно найти и в трудах ученых, занимавшихся исследованиями в области социальной психологии. В частности, Курт Левин считал, что взгляды личности в большой степени подвержены влиянию людей, с которыми он ощущает психологическую близость³⁴. Конрад Лоренц, профессор психологии, обладатель Нобелевской премии, основатель современной этологии, утверждает в своей работе, посвященной феномену импринтинга, что люди склонны соглашаться с мнением тех, кого они считают значимым, и перенимать их манеру поведения³⁵.

Мы также исследовали влияние примеров для подражания на результаты комплексной программы преобразований. Программы, в рамках которых лидер демонстрировал модель желаемого поведения, в четыре раза чаще завершаются успешно.

С точки зрения компании ключевыми элементами процесса создания примеров для подражания являются изменение поведения высшего руководства, выполнение символических действий и выбор ряда влиятельных лиц, имеющих вес в коллективе.

ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ВЫШЕГО РУКОВОДСТВА. Влияние генерального директора и других представителей высшего руководства не-

возможно переоценить. Как по отдельности, так и все вместе они должны выражать готовность следовать завету Махатмы Ганди: «Хочешь изменить мир — начни с себя».

Это гораздо труднее, чем может показаться. Большинство руководителей принимают на себя ответственность за судьбу компании, но на практике делают очень мало. Почему? Дело в том, что они не считают себя частью проблемы. По большому счету, они не могут до конца принять тот факт, что в первую очередь должны меняться сами. Руководители, готовые признать, что в организации отсутствует доверие между сотрудниками, нужды клиентов задвинуты на задний план, а сама компания погрязла в бюрократии, не склонны переносить все эти суждения на себя. Сколько руководителей ответят утвердительно на вопрос о том, считают ли они себя бюрократами, и отрицательно, если их спросят, заслуживают ли они доверия? Готовы поспорить, таких людей очень мало.

Правда состоит в том, что большинство трудолюбивых людей, действующих ради благих целей, считают, что они все делают правильно, иначе не взялись бы за это дело. Однако большинству из нас свойствен необоснованный оптимизм в отношении нашего поведения, что подтверждают все новые и новые исследования.

Среди первых исследований, посвященных этой проблеме, необходимо отметить эксперимент, проводившийся в 1976 г. Комиссией по вступительным экзаменам США. Студентам предложили оценить себя относительно других членов группы на основании ряда положительных качеств. Когда их попросили оценить свои лидерские качества, 70% студентов поставили себе оценки выше среднего, а когда речь зашла о коммуникабельности, выше среднего себя оценили 85% респондентов. А 25% участников эксперимента заявили, что такими развитыми качествами, как у них, обладает лишь один человек из 100³⁶.

В ходе другого исследования студентов из США и Швеции попросили оценить их навыки вождения. 93% американцев и 63% шведов ответили, что их навыки не ниже среднего. Когда их спросили, насколько безопасен их стиль вождения, 88% американцев и 77% шведов также поставили себе оценки выше среднего³⁷.

Излишний оптимизм наблюдается и в том случае, когда люди говорят о своем здоровье. Участников одного из исследований

в этой области попросили оценить, насколько часто они и их друзья грешат различными вредными привычками и наоборот. Участники исследования посчитали, что они гораздо чаще ведут здоровый образ жизни по сравнению с друзьями, в то время как вредные привычки приписали себе меньше участников. То же самое правило действовало и при обсуждении прошлых привычек и планов на будущее³⁸.

На деле люди склонны верить, что они лучше других в очень многих аспектах поведения. Такой феномен психологи называют пристрастием к игре в свою пользу. В профессиональной сфере такое пристрастие может стать серьезной помехой для руководителей, мешая им использовать собственные действия для интенсификации процессов повышения эффективности и жизнеспособности компании. Мы попросили сотрудников одной организации оценить, сколько времени они проводят, оберегая эго других сотрудников от потрясений: например, заставляя менеджера поверить, что это была его идея, или стараясь не вступать на чужую территорию. Большинство ответило, что на это уходит от 20 до 30% времени. Однако затем мы спросили тех же людей, сколько времени проводят другие сотрудники, оберегая *ваше* эго? На этот вопрос не ответил почти никто.

Отличный способ выявить склонность к игре в свою пользу и избавиться от нее — использование разноуровневой комплексной оценки полного цикла в форме опросов, бесед или их сочетания. При получении обратной связи лучше не задавать вопросы, касающиеся общих лидерских качеств (стандартных представлений об идеальном руководителе), а сосредоточиться на вопросах о конкретных аспектах лидерского поведения, напрямую связанных с изменением мышления сотрудников, в котором нуждается компания. Мы уже говорили об этом ранее, когда описывали средства для установления связи между показателями эффективности и жизнеспособности с одной стороны и системами поощрения работников и принятия корректирующих мер с другой. Поиск у сотрудников ответов на как можно более конкретные и актуальные для компании вопросы также может быть полезен для подкрепления истории преобразования дополнительными аргументами и повышения стандартов руководства.

Полезным часто бывает привлечение стороннего наблюдателя, который будет следить за действиями руководителя в течение всего дня. Подготовленный по результатам такого наблюдения отчет может пролить свет на множество вопросов: «Вы говорите, что не любите бюрократию, однако за любым посещаемым вами собранием следуют еще три, а решения в конце концов так и не принимаются». Еще один полезный метод — анализ ежедневника: «Вы говорите, что ставите во главу угла нужды клиентов, однако за последний месяц вы не провели ни одной встречи с заказчиками и посвятили всего два часа своего времени рассмотрению клиентских данных».

Так как же поступают руководители, желающие выяснить, какова ситуация на самом деле? Кевин Шерер, генеральный директор биотехнологической компании Amgen, решил действовать напрямую. Он задал каждому из 75 своих топ-менеджеров один вопрос: «Что мне следует делать иначе?» Затем он открыто беседовал с ними о необходимости и возможностях развития его собственных навыков. Команда руководства Bombardier Aerospace использовала технику, которая называется «огненный круг». В качестве обязательной составляющей любой инициативы каждый член команды незамедлительно получал обратную связь от коллег в форме ответов на вопросы «Что делает тебя великим?» и «Что не делает тебе чести?» Руководители международного банка после каждого крупного мероприятия в рамках комплексной программы преобразований выделяли время для проведения краткого исследования с целью определить, насколько хорошо у них получилось продемонстрировать желаемое поведение. Таким образом обеспечивались своевременность, действенность и актуальность обратной связи.

СИМВОЛИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ. Действия высокопоставленных руководителей имеют огромную символическую ценность. Истории о них будут передаваться из уст в уста, пока не станут известны всей компании. Такие истории помогают сформировать в умах сотрудников представление о новом образе мышления и желаемом поведении.

Когда основатель McDonald's Рэй Крок заметил мусор на парковочной площадке возле одного из своих ресторанов, он позвал менеджера и водителя, и все вместе они занялись уборкой. По мере того как слухи об этом незначительном происшествии распростра-

нялись среди сотрудников, в их среде росло понимание того, что следить за чистотой и порядком нужно тщательно. Похожий случай произошел с основателем компании Hewlett-Packard Биллом Хьюлеттом, который однажды взял болторез и разрезал замок на двери склада, чтобы продемонстрировать, что топ-менеджмент и рядовые сотрудники могут доверять друг другу.

Сэм Уолтон, основатель Walmart, был заядлым пилотом. Пролетая над каким-либо городом, Уолтон каждый раз проверял, много ли машин стоит на парковке перед магазинами K-Mart и Walmart. Если ему казалось, что желающих посетить какой-либо магазин немного, он легко мог нагряться туда с неожиданной проверкой³⁹. Еще одним ярким примером служат действия президента Infosys Нараяны Мерфи. Если во время деловой поездки его сопровождает жена, он оплачивает разницу между стоимостью проживания в одноместном и двухместном номерах из своего кармана, тем самым демонстрируя честность — качество, которое имеет огромное значение в рамках принятой в компании модели руководства. Как заметил сам Мерфи, «доверие возникает тогда, когда перед тем как посоветовать кому-то блюдо, ты попробуешь его сам»⁴⁰.

Символические поступки могут совершать лидеры на любой ступеньке иерархии компании и посредством любых действий. Британская сеть супермаркетов Sainsbury's перешла на офисы с открытой планировкой, чтобы подчеркнуть желание разрушить барьеры между подразделениями. Руководство компании даже отменило традиционные пятничные собрания, чтобы дать менеджерам время подготовить магазины к наплыву людей в выходные, поставив тем самым упор на нужды клиентов.

Когда испытывающая серьезные трудности авиакомпания решила инвестировать в новую компьютерную систему, которая могла окупиться только через много лет, эти действия были расценены сотрудниками как знак серьезности намерений руководства относительно повышения эффективности работы. Производственная компания реструктурировала производственный процесс, отказавшись от группировки оборудования по функциям и переключившись на поточные линии, переместив все необходимые инструменты и расходные материалы ближе к линии и удалив лишнее оборудование, в результате чего в помещениях стало гораздо про-

сторнее. Все это позволило ей продемонстрировать, что ограничение капитальных затрат было вполне реальным. Торговая организация смогла подчеркнуть важность чуткой реакции на нужды покупателей, снабдив продавцов ноутбуками с поддержкой беспроводного доступа к сети, что дало сотрудникам возможность подключаться к информационным системам компании из любой точки.

АГЕНТЫ ВЛИЯНИЯ. Успешная комплексная программа преобразований стартует сверху, но этим не ограничивается. Ключевая роль в ее успехе принадлежит агентам влияния — людям, которые, вне зависимости от занимаемой должности, взаимодействуют с широким кругом лиц, испытывающих к ним уважение и прислушивающихся к их мнению. Как показало проведенное нами в 2010 г. исследование, преобразования, предусматривающие привлечение агентов влияния, в 3,8 раза чаще среднего достигают успеха.

Колоссальную важность агентов влияния как нельзя лучше демонстрирует история Блэйка Микоски. Во время путешествия по Аргентине он заметил, что очень многие дети ходят босиком. Спустя какое-то время он основал компанию TOMS Shoes, обещающую, что за каждую купленную в магазине пару обуви она предоставит бесплатно пару обуви для нуждающихся детей. Определяя агентов влияния еще в стенах университетов и используя инновационные маркетинговые ходы, например призывы походить один день босиком, TOMS привлекла к своей продукции огромное внимание. Ключевым агентам влияния предлагали составить компанию Микоски во время путешествия в Аргентину, Эфиопию или на Гаити для раздачи обещанных пар обуви.

Газеты и журналы вскоре начали печатать фотографии звезд в обуви TOMS и освещать акции компании, в частности «Один день без обуви». Такое внимание прессы привлекло еще больше звезд, агентов влияния и общественных организаций, замкнув «добродетельный круг». Дизайнер Ральф Лорен создал специально для TOMS несколько моделей обуви для регби, выпущенных ограниченной серией. Музыкальная группа Hanson перед каждым концертом организовывала полуторакилометровую прогулку босиком, чтобы

выразить компании свою поддержку. В результате TOMS удалось передать более 1 млн пар обуви нуждающимся детям, а телекоммуникационная корпорация AT&T сняла специальный рекламный ролик с миллионной парой обуви.

Однако перед нами встает вопрос: как обнаружить этих самых агентов влияния? Для их выявления и понимания круга лиц, находящихся под их опекой, подойдет метод, называемый анализом социальных связей. Анализ социальных связей напоминает компьютерную томографию мозга организации, призванную определить, как различные его области связаны между собой в условиях выполнения какой-либо задачи. Он позволяет составить схему взаимодействий, демонстрирующую, кто и с кем контактирует по определенным вопросам для принятия решений или выполнения работы, а также помогает оценить качество этих связей в показателях частоты, приносимой пользы и т. д.

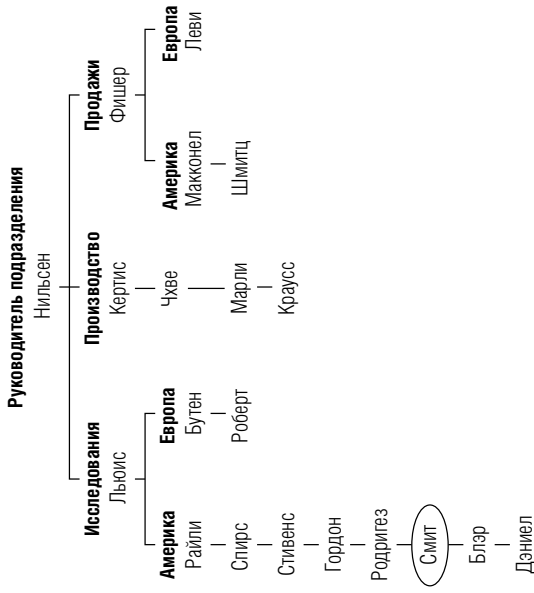
Упрощенный вариант такой схемы представлен на рисунке 5.5. Вряд ли кто-то смог бы предположить, что Смит является агентом влияния, основываясь лишь на информации о формальной структуре организации, представленной слева. Однако с помощью анализа социальных связей была составлена «сеть взаимодействий», согласно которой Смит оказался самым влиятельным человеком в группе. Именно он является наиболее перспективным образцом для подражания, если демонстрирует желаемое поведение (и представляет самую большую опасность, если его поведение не соответствует стандартам компании).

Согласно нашему опыту, большинство руководителей считают, что отлично знают, кто имеет наибольший авторитет в возглавляемой ими организации.

Однако результаты анализа социальных связей зачастую ставят их в тупик: существующая в действительности неформальная структура организации может заметно отличаться от ожиданий. Нам посчастливилось работать с компаниями из самых разных отраслей, и практически везде определить агентов влияния сложнее, чем кажется. Когда перед руководителями вставала подобная задача, они успешно справлялись с ней менее чем в 40% случаев. И эта тенденция наблюдается на всех уровнях управления, от генерального директора до руководителя бизнес-под-

Гипотетический пример

Формальная структура организации



Неформальная структура организации, определяемая социальными связями

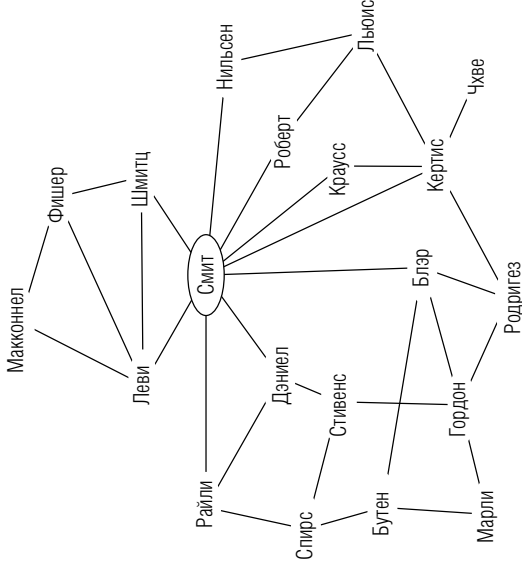


Рисунок 5.5. Определение агентов влияния с помощью анализа социальных связей

Источник: Из книги Роба Кросса и Эндрю Паркера «Скрытая сила социальных связей» (Rob Cross, Andrew Parker. The Hidden Power of Social Networks). Бостон: Harvard Business School Press, 2004. Иллюстрация адаптирована.

разделения, главы производственного предприятия, директора магазина и т. д.

Помимо определения агентов влияния, метод анализа социальных связей помогает понять, насколько высок авторитет у конкретного сотрудника (на скольких людей он оказывает влияние и как далеко оно распространяется) и решить, готов ли он взять процесс преобразования в свои руки и измениться сам (может ли он служить образцом для подражания). Перед выявленными таким образом агентами влияния можно поставить задачу формирования у себя и демонстрации окружающим желаемого образа мышления и поведения.

Некоторые компании добились весомых результатов с помощью такого метода. Когда специализирующееся на управлении частным капиталом подразделение банка Goldman Sachs старалось увеличить свой вклад в общую прибыль компании, его руководство выделило для себя людей положительного отклонения, т. е. агентов влияния, которые практиковали собственные, лучшие способы выполнения работы. В руки этих людей отдали решение задачи по распространению новых методов работы во всех подразделениях инвестиционного банка, где агенты влияния должны были не только показывать, как надо что-то делать, но и *почему* предлагаемый подход лучше старого. Такая тактика себя полностью оправдала и очень быстро привела к удвоению средней производительности труда каждой команды⁴¹.

Хотя не стоит недооценивать роль агентов влияния, на них также нельзя возлагать чрезмерные надежды. Как утверждает Малкольм Гладуэлл в своей книге «Переломный момент» (The Tipping Point)*, к агентам влияния следует относиться как к одному из множества ресурсов, имеющихся в распоряжении руководителя, а не как к универсальному методу, гарантирующему успешные изменения. В конце концов, далеко не все слова, действия и жесты агентов влияния будут играть ту же роль, что и в случае с компанией TOMS. Агенты влияния — это не панацея. Это всего лишь один из инструментов, а не весь набор.

* Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

Использование инициатив по повышению эффективности для формирования желаемого образа мыслей и поведения

Каждый из представленных выше рычагов по-своему оказывает влияние на мышление. Каждая отдельно взятая комплексная программа преобразований может опираться на одни рычаги в большей степени, чем на другие, однако использование полного набора, состоящего из четырех инструментов, позволит создать мощнейшую систему, которая максимально увеличивает шансы компании на создание и сохранение новых образцов мышления и поведения. Нас часто спрашивают, какой рычаг имеет наибольшее значение. Мы считаем, что ключ к успеху лежит в одновременном принятии мер, относящихся к каждому из рычагов (этих мер может быть немного, однако они должны отбираться на основе своей потенциальной результативности).

Некоторые действия, направленные на изменение образа мыслей, могут стоять особняком, практически не соотноситься с набором инициатив в рамках основной программы преобразования. Одним из примеров является упомянутый ранее каскадный метод. Здесь же можно отметить изменение системы управления эффективностью, а также универсальные программы развития лидерских качеств руководителя.

Однако подавляющее большинство усилий по изменению мышления и убеждений может стать частью комплекса инициатив по повышению эффективности. На деле *любая* инициатива в области повышения эффективности, имеющая отношение к работе сотрудников (будь то мероприятия по улучшению обслуживания клиентов, повышению эффективности продавцов, обновлению инфраструктуры информационных технологий или снижению издержек), является прекрасной возможностью повлиять на образ мыслей людей. С помощью тщательного планирования подобных инициатив, позволяющих, помимо достижения основных целей, попутно направить в нужное русло внутрикорпоративную культуру, компания может выполнить большую часть работы по изменению убеждений, не прибегая к незнакомым инструментам, а делая то, что она давно умеет, по-новому.

Когда тайваньский банк Taishin запустил комплексную программу преобразований своего розничного направления, проведенная оценка уровня жизнеспособности бизнеса показала глубоко уко-

ренные в головах сотрудников убеждения, которые мешали реализации ключевых инициатив. Например, сотрудники отделений банка считали, что перекрестные продажи могут отпугнуть лучших клиентов, спрос на новые продукты отсутствует, а сами продукты не отвечают требованиям. Поэтому в качестве дополнительных мер, которые должны были решить проблемы с опасениями сотрудников, руководство банка использовало набор инструментов для перекрестных продаж, открытия счетов и предоставления клиентам индивидуальных рекомендаций. Также на вооружение были взяты истории и диалоги (например, между отделом потребительского кредитования и местными отделениями банка), в ходе которых подробно обсуждались новые продукты, выдвигались предложения по повышению качества обслуживания и разбирались преимущества перекрестных продаж как для клиента, так и для банка. Результаты не заставили себя долго ждать и превзошли все ожидания. Например, объем кредитных услуг, предоставленных клиентам посредством перекрестных продаж, за три месяца увеличился в три раза, достигнув рекордной отметки.

Привлечение новых клиентов являлось первейшей задачей любой инициативы. По словам заместителя директора банка по операционным вопросам Грегга Гибба, «когда речь идет о перекрестных продажах, первые 60 дней работы с клиентом — самый важный период. [...] Через два-три месяца люди привыкают к установившемуся порядку, и осуществлять такие продажи становится гораздо сложнее»⁴². Чтобы не упускать имеющиеся возможности, банк разработал предложение первого дня, призванное подтолкнуть каждого нового клиента к открытию четырех и более счетов. Результат снова был ошеломляющим: предложением решали воспользоваться около 50–60% впервые обратившихся в отделения банка. Эта инициатива позволила увеличить показатели продаж продуктов на одного клиента и повысить уровень доходности клиентов, который «для тех, кто получил полный комплекс услуг в рамках “предложения первого дня”, оказался в четыре–шесть раз выше среднего».

Когда руководство Taishin решилось на использование новых подходов, нововведения были в первую очередь опробованы не на небольших или остро нуждавшихся в изменениях отделениях, а на тех, что были способны быстрее освоить новые правила и поделиться с другими накопленным опытом. Руководство посто-

янно контролировало процесс на уровне каждого отделения, поощряя успешные команды и оказывая помощь отстающим. Работая в таких условиях, обслуживающие клиентов рядовые сотрудники на собственном опыте убеждались во всех преимуществах перекрестных продаж и отказывались от старых убеждений, способствуя тем самым успеху всей комплексной программы преобразований.

Когда Thrivent Financial, американский фонд лютеранской церкви, разработал инициативу по внедрению методов бережливого менеджмента в сфере страховых услуг, руководство компании планировало попутно решить проблемы с жизнеспособностью организации. Проект по повышению эффективности работы в духе кайдзен не только позволил рядовым сотрудникам выдвигать собственные идеи по совершенствованию рабочих процессов, но и затронул вопросы корпоративной культуры, такие как повышение уровня доверия между обслуживающими клиентов сотрудниками и руководством. Программа обучения принципам бережливого менеджмента в Thrivent не ограничивалась ознакомлением с техническими аспектами: она затрагивала также вопросы эмоционального восприятия и открывающиеся для сотрудников возможности связать свою работу с системой личных ценностей. История изменений содержала красочный рассказ о том, какой видят жизнь с новыми ценностями руководители и рядовые сотрудники, а также какие изменения принесет комплексная программа преобразований.

К началу третьего года с момента запуска программы Thrivent удалось добиться 20%-го снижения издержек, повышения качества обслуживания и предлагаемых продуктов, а также улучшения показателей жизнеспособности бизнеса на всех уровнях; особенно эффективной оказалась работа над изменением ключевых убеждений. Уровень уверенности сотрудников в наличии у них всех необходимых полномочий повысился на 32%, а уровень доверия между рядовыми сотрудниками и руководством вырос на 48%.

Чтобы убедиться в правильном использовании потенциала инициатив в области повышения эффективности (т. е. их направленности, в частности, на изменение убеждений и образа мыслей сотрудников), организация может воспользоваться простым аналитическим методом, пример применения которого можно видеть в таблице 5.3. Этот метод предполагает представление любой мас-

Таблица 5.3. Доработка инициатив по повышению эффективности, позволяющая им оказывать влияние на убеждения сотрудников

Пример: банк

Инициатива 7: Простой портфель продуктов				
Инициатива 2: Доверительные отношения с клиентом				
Рычаги влияния	Желаемые установки			
	Ориентированность на клиента	Сотрудничество	Стратегическое мышление	
	Убедительная история	Создаются зарисовки «День из жизни клиента», позволяющие взглянуть на ситуацию со стороны клиента и обеспечивающие более четкое понимание его потребностей	Посредством информационных кампаний и историй успеха подчеркивается роль сотрудничества как инструмента для получения быстрого результата	Вводятся образы «балкона» и «сцены», иллюстрирующие необходимость нахождения баланса между кратко- и долгосрочными целями
	Механизмы поддержки	Отзывы клиентов и рейтинги лояльности представляют собой важнейший инструмент для оценки результатов инициативы; они отслеживаются на регулярной основе	Для реализации инициативы формируется основная межфункциональная группа	<div style="text-align: center;">↑</div> <p>Аналитические методы корректируются с учетом ценности клиента в течение жизненного цикла; персонал обучается использованию этих методов при принятии решений</p> <div style="text-align: center;">↓</div>
	Способности, необходимые для изменений	Каждый раз при переходе обязанностей по обслуживанию клиента от сотрудника одного отдела к сотруднику другого составляется схема выполнения работ для лучшего понимания опыта покупателя при общении с компанией	Работа начинается с преодоления трудностей, возникающих между отделами, для выработки уверенности и получения опыта, необходимых для последующего решения более сложных проблем клиентов	
	Образцы для подражания	Куратор проекта задает вопрос: «Как отразится на клиенте то, что вы предлагаете?»	Кураторство инициативы осуществляется совместно руководителями из двух бизнес-подразделений, которые редко работают вместе	Лидеры ставят под вопрос рациональность глубоко укорененных в сознании убеждений и оценивают возможные последствия компромиссных решений

штабной инициативы в виде матрицы. Слева представлены четыре рычага, лежащие в основе предлагаемой нами модели влияния на образ мыслей сотрудников, а в верхней строке указываются убеждения и элементы корпоративной культуры, которые необходимо развить в компании. В пустые ячейки руководство компании может заносить идеи по корректирующим мерам на основе изложенной в данной главе информации. В каждой ячейке должна находиться по крайней мере одна значимая идея. Это позволит придать процессу дополнительный импульс, необходимый для достижения результата как в области повышения эффективности бизнеса, так и в сфере изменения образа мыслей сотрудников.

Привязка большей части работы по изменению убеждений к инициативам по улучшению различных показателей организации позволит компании придерживаться четкого курса на эффективность (мы называем это красной линией), т. е. гарантирует, что деятельность, направленная на повышение жизнеспособности бизнеса, не будет оторвана от задач по повышению эффективности.

По завершении этапа комплексной программы преобразований, называемого нами план действий, вы сможете ответить на вопрос: «Что нам нужно, чтобы добиться результата?» Другими словами, вы будете представлять себе, как устранить разрыв между текущим состоянием корпоративных навыков и мышления в вашей организации и той картиной, которую вы определили на этапе постановки целей повышения эффективности и жизнеспособности вашего бизнеса. Будут приняты стратегические решения, которые лягут в основу детального плана повышения эффективности и жизнеспособности организации.

Если говорить об эффективности, вы определите портфель тщательно продуманных инициатив по повышению эффективности с учетом имеющихся знаний и выберете сроки реализации для каждой из них. Это означает, что вы постараетесь избежать таких ошибок, как чрезмерно большие ставки, с одной стороны, и неоправданная осторожность — с другой.

С точки зрения жизнеспособности вы подготовите согласованный набор мер по достижению необходимых изменений в убеждениях и поведении сотрудников. Эти меры должны представлять

каждый из четырех рычагов, с помощью которых руководитель может оказывать влияние на организацию: рассказ вдохновляющей истории, установление механизмов поддержки, получение необходимых для изменений навыков и демонстрацию примеров поведения авторитетными людьми. По мере возможности вы объедините действия по формированию необходимых убеждений с мероприятиями в составе портфеля инициатив по повышению эффективности. Благодаря этому работа по повышению эффективности и жизнеспособности организации будут восприниматься сотрудниками как единая программа.

Здесь будут уместны слова Алана Лафли из P&G: «Все зависит от качества выполнения работы»⁴³. При создании программы такого рода необходимо помнить, что хороший план сегодня лучше безупречного плана завтра. Как мы увидим в следующей главе, метод пробного внедрения инициатив и обучения в процессе исполнения в сочетании с постоянным мониторингом ситуации и четкой моделью управления позволит вам успешно шлифовать план уже после начала его реализации.

Теперь можно приступать к рассмотрению центрального вопроса следующей главы: «Как мы пройдем этот трудный путь?»

Действуем

Как мы пройдем трудный путь?

Когда в январе 2000 г. Джулио Линарес принял пост исполнительного директора компании Telefónica de España, этот ветеран испанского рынка связи испытывал серьезнейшие трудности. Традиционный для компании бизнес (предоставление услуг проводной связи) находился в серьезном кризисе, а валовый доход сокращался в течение трех лет подряд. Между 1997 и 1999 гг. показатели EBITDA сократились на 10%, а поток денежных средств — на 15%. В то же самое время сектор только недавно освободился от ограничений, уровень конкуренции на рынке связи был очень высок, а перспективы для роста у компании — туманны. Неудивительно, что моральный дух сотрудников компании также был не на высоте. Будущее компании было неясным.

Как отмечал Линарес, «компания должна была измениться до неузнаваемости»¹. Однако ситуация на рынке и деморализованный коллектив делали эту задачу невыполнимой. Как он и его команда могли мотивировать организацию выложиться по максимуму? Простое управление бизнесом уже требовало огромных усилий, как же они смогут преобразовать компанию и растянуть положительный эффект не на месяцы, а на годы?

Было ясно, что к комплексной программе преобразований такой компании, как Telefónica, необходимо было подходить со всей осторожностью. Помимо всего прочего, сотрудники должны были владеть информацией о происходящих процессах. Держа это в уме, Линарес и его рабочая группа разработали структуру, выделяющую

три ключевых момента — рост, конкурентоспособность и обязанности, которые должны были красной линией проходить через всю комплексную программу преобразований.

Команда разработала набор мер по повышению эффективности и жизнеспособности компании и сгруппировала их вокруг трех ключевых компонентов. Например, разработка новой модели дистрибуции и усовершенствования системы сегментации клиентов попали в группу роста. Шаги по внедрению упрощенных рабочих процессов и реализация возможности осуществления транзакций онлайн должны были способствовать повышению конкурентоспособности компании, а новые ценности и реорганизация структуры бизнеса вносили вклад в повышение ответственности сотрудников. Линарес отмечал, что такой подход оказался «отличным средством коммуникации — он помогал людям понимать, как проекты, над которыми они работают, вносят вклад в выполнение поставленных на год целей и, таким образом, в выполнение комплексной программы преобразований в целом».

Другой ключевой элемент, над которым необходимо было поработать, — это модель собственности компании, которая должна была обеспечить разделение ответственности по принципу «сверху вниз» и высокую вовлеченность сотрудников, начиная с занимающих самые нижние ступени иерархии, в определение судьбы Telefónica. Для достижения этой цели инициативы, отраженные в комплексной программе преобразований, получили поддержку прежде всего отдела управления программой. Кроме того, в ее запуске участвовало большое количество самых высокопоставленных сотрудников. Линарес и его рабочая группа каждый январь собирали 500 высших руководителей компании и обсуждали изменения программы на следующий год. На этих собраниях весь менеджмент компании обсуждал большой круг вопросов, касающихся продвижения преобразования. Какие инициативы мы можем признать удачными? На каких направлениях работу нужно усилить? Что еще можно изменить, чтобы достичь наших целей?

Однако этим вовлечение сотрудников не ограничивалось. Линарес знал, что в организации в общей сложности работают более 200 000 человек, и чтобы вовлечь в процесс создания комплексной программы преобразований каждого сотрудника, потребова-

лось бы слишком много времени. Поэтому было решено «дать подходящим людям на различных уровнях иерархии возможность участвовать в определении (изменении) комплексной программы преобразований и дополнить эту работу серьезной программой развития коммуникации».

Третий ключевой момент — это постоянное отслеживание и анализ прогресса преобразования, что позволяло при необходимости вносить корректировки. Регулярные мероприятия проводились для оценки улучшений с помощью целого ряда показателей эффективности и жизнеспособности компании. Линарес пояснял это так: «Я не думаю, что можно преуспеть с программой, которая остается неизменной или не отличается гибкостью. Людям нравится, когда процесс преобразования носит изменчивый и текущий характер; в обратном случае людям кажется, что изменения топчутся на месте, а ситуация остается прежней».

Решения, принятые генеральным директором, его рабочей группой и широким кругом сотрудников, принесли дивиденды. Через четыре года после назначения Линареса результаты преобразования стали очевидны для всех. Поток денежных средств вырос, тенденция снижения выручки была нарушена, а прибыль на инвестированный капитал увеличилась почти в два раза. Главным приоритетом организации стала жизнеспособность. Как объяснял Линарес, «все мы осознали необходимость соблюдения баланса между концентрацией внимания на краткосрочных результатах и попытками постепенного изменения способностей и отношения к ситуации». Поступательное развитие компании продолжается и по сей день. К 2010 г. чистый доход утроился, доход на одну акцию также вырос почти втрое, а доходы акционеров находились гораздо выше средних показателей по мировому рынку.

Менеджеры иногда сравнивают проведение комплексной программы преобразований с попыткой поменять резину мотоцикла во время езды. Необходимо быть уверенным, что организация в состоянии выполнять свои задачи и функции — и одновременно вам нужно разделить компанию на составные компоненты, тщательно их изучить и собрать новым образом. Хватит ли вам энергии для выполнения обеих задач, не говоря о сохранении баланса, управляемости и контроля?

Пример Telefónica de España показывает, что это возможно. Однако как вам добиться этого? Сейчас мы попробуем прояснить ситуацию. Мы постараемся разобраться, как взять разработанный вами план и заставить его работать.

На этом этапе процесса преобразования различия между мерами, которые вы принимаете для повышения эффективности компании, и мерами по улучшению ее жизнеспособности начинают стираться. Инициативы повышения эффективности строятся таким образом, чтобы попутно повысить и жизнеспособность компании. Сотрудники отдела по управлению программой оказывают поддержку на всех фронтах выполняемой работы. Мониторинг и анализ необходимы не только для показателей эффективности, но и жизнеспособности.

Необходимость разрушения границ и пределов подразумевает, что выполнение программы должно проводиться без разграничений, как цельный план. То, к какой группе мы отнесем элемент (жизнеспособность или эффективность), определяет теперь не суть предмета, а то, на чем мы делаем ударение. Однако спешим вас обрадовать: программы, для которых характерно четкое разделение между двумя этими составляющими, редко приводят к успеху. Помните, что в словосочетании «эффективность и жизнеспособность» главным словом является союз «и».

Эффективность: модель достижения результата

В процессе приобретения нашего обширного опыта мы обнаружили, что лучшим подходом к внедрению инициатив в ходе преобразования является разделение процесса на три этапа: тестирование, обучение и масштабирование. Когда вы пытаетесь опробовать прототип программы, вы сможете многое понять и скорректировать ваш подход до того, как начнете тиражировать свой опыт. Если все пойдет хорошо, успех будет сопутствовать вашим начинаниям во всех случаях, однако при возникновении проблем вы сможете купировать неудачный опыт и ограничить возможный ущерб. Ранние результаты также помогут разогреть аппетит подчиненных к изменениям, что поможет расчистить дорогу для полномасштабного преобразования.

Однако, как вы могли догадаться, существует множество подводных камней. Слишком часто организации оказываются слишком нетерпеливыми и пренебрегают тестовой прогонкой, сталкиваясь с гигантским давлением на этапе реализации комплексной программы преобразований. Слишком высокий темп или отсутствие должной осторожности и внимания могут привести к непредсказуемым последствиям.

Давайте рассмотрим пример голландской страховой группы Eureka. В 2006 г. после масштабных, внедренных правительством реформ здравоохранительной системы страны, Eureka запустила комплексную программу преобразований своего медицинского подразделения, работающего под брендом Achmea. В то время медициной в компании заведовал Жерон ван Бреда Врисман. Он поставил перед своими менеджерами высокую планку цели: за три года увеличить эффективность их участков на 25%.

Чтобы выполнить задачу, один из менеджеров решил сделать упор на корпоративную культуру в возглавляемом им колл-центре. Этот подход оказался успешным: ему удалось повысить эффективность на 25% и одновременно улучшить качество обслуживания клиентов. Это доказало, что поставленная цель была вполне достижимой, после чего руководство Eureka твердо решило продолжать эксперименты в других областях.

Вскоре после этого процесс встал: использованный менеджером подход было трудно воспроизвести где бы то ни было, так как ему удалось изменить поведение и образ мыслей сотрудников благодаря своему авторитету, а не с помощью специальных систем, помогающих добиться нужного разворота мышления подчиненных. Как признался Жерон ван Бреда Врисман, «мы не смогли повторить успех нашего менеджера, который добился его известными только ему методами»².

Опыт компании Eureka служит очень важным уроком: успешный пилотный проект еще не гарантирует успеха всей программы. Нам кажется, пилотный этап должен включать не один, а два теста, т. е. фактически двойной пилотный проект.

Первый тест используется как доказательство *правильности общей концепции*, т. е. как площадка для проверки работоспособности ваших идей на практике. Если вы хотите, чтобы все прошло

успешно, этот пилотный проект потребует значительных ресурсов и максимум внимания. В конце концов, если данную инициативу будет решено включить в разрабатываемый вами портфель, это подразумевает, что вы ожидаете, что она способна принести значительную пользу, оправдав риски, связанные с инвестированием в проведение пробного пилотного проекта. Вам придется выделить больше времени, чем вы могли подумать, так как вам придется протестировать буквально каждый аспект инициативы. Некоторые виды пилотных проектов могут потребовать реализации временных искусственных условий, что позволит вам точнее определить потенциальный эффект предложенного хода.

Давайте предположим, что первый пилотный проект прошел хорошо. Почему вам не стоит сразу же бросаться в бездну и проверять концепцию в серьезном масштабе? Мы крайне не советуем вам этого делать. Как подсказывает наш опыт, такие резкие движения часто приводят к плачевным результатам, который мы называем синдромом «бодрое начало, но...» Дело в том, что пока вы протестировали только идею, но не надежность самого подхода. Удача на первом этапе еще не гарантирует успеха в большем масштабе, очень многое зависит от случая.

Мы рекомендуем вам провести второй пилотный проект, который должен показать *реализуемость* идеи, чтобы понять, каким образом вы сможете обеспечить тиражируемость идеи. Этот второй пилотный проект требует таких же ресурсов, как масштабный проект, а также постоянного внимания со стороны менеджмента (а не простого первоначального внимания, которое со временем сойдет на нет). Скорость реализации проекта необходимо определить с высокой точностью; эти данные позволят оценить сроки возникновения положительного эффекта в рамках целей комплексной программы преобразований. На этот раз любое вмешательство с намерением что-то исправить должно быть минимальным, так как наша задача на этом этапе — поиск долгоиграющих решений.

Однако вернемся к Eureka. Другой менеджер медицинского направления компании использовал другой подход. Доказав действенность своей идеи, он проработал тиражируемость идеи в ходе второго пилотного проекта. На этот раз внимание уделялось не только эффекту мероприятия, но и систематизации возникающих подхо-

дов и помощи агентам изменений, которые должны были освоить новые упрощенные методы работы для достижения желаемых результатов. Проверка на практичность осуществлялась посредством метода «впереди паровоза», согласно которому люди знакомились с процессами таким образом, чтобы впоследствии они могли стать движущей силой изменений на следующих этапах реализации комплексной программы преобразований.

Новый подход доказал свою эффективность: пропускная способность выросла, количество ошибок сократилось, а качество работы возросло, что позволило отделению сократить издержки на фонд оплаты труда на треть. На основании такого успеха руководство Eureko решило распространить этот удачный опыт на все отделения бренда Achmea. Со временем посредством метода «впереди паровоза» было подготовлено около 200 лидеров, которые должны были стать экспертами в новых процессах работы.

Метод «двойного пилотного проекта» также доказал свою эффективность при использовании Национальной службой здравоохранения Великобритании, чей опыт мы описали в четвертой главе этой книги. Один из проектов, которые запустила компания, подразумевал увеличение доли рабочего времени, которое персонал должен уделять уходу за пациентами. После успешного проведения пилотных проектов в одном из здравоохранительных учреждений, руководство Национальной службы здравоохранения решило притормозить реализацию программы, чтобы разработать масштабируемую модель преобразования и создать притяжение к проекту со стороны других подразделений службы. Второй пилотный проект основывался на успехе первого, однако на этот раз руководители решили пересмотреть подход для создания модели с огромным потенциалом, которую можно было бы беспрепятственно тиражировать.

Такой метод — «медленно запрягаем и быстро едем» — оказался одним из ключевых факторов, который способствовал успеху предприятия. Простые в усвоении обучающие модели были быстро внедрены в различные структуры Национальной службы здравоохранения. В качестве поддержки выступали истории медицинских сестер и служащих больницы, которые затем передавались широкому кругу медицинских работников через внутреннюю сеть, рабочие контакты и неформальные связи.

Как показывают эти истории, пилотные проекты могут использоваться в качестве доказательства практической пользы и осуществимости предлагаемого метода и считаться отличным средством подготовки к масштабной комплексной программе преобразований. Как говорил Аристотель, «начало — половина пути».

Все сказанное относится к тестированию и обучению. Однако как вы будете действовать на третьем, финальном этапе, подразумевающем масштабирование проекта?

После проведения детального анализа десятков успешных программ и наблюдения сотен программ с более удаленного расстояния нам удалось выделить три общих «приправы» для инициатив в рамках комплексной программы преобразований (рис. 6.1). Выбор обусловлен множеством факторов, и вы можете посчитать, что нужно использовать разные методы для различных проектов, как в случае с энергетической компанией, который мы опишем ниже. Мы выделили три модели: линейную, геометрическую и модель большого взрыва:

- В **линейной** модели второй пилотный проект (доказательство выполнимости) последовательно воспроизводится для различ-

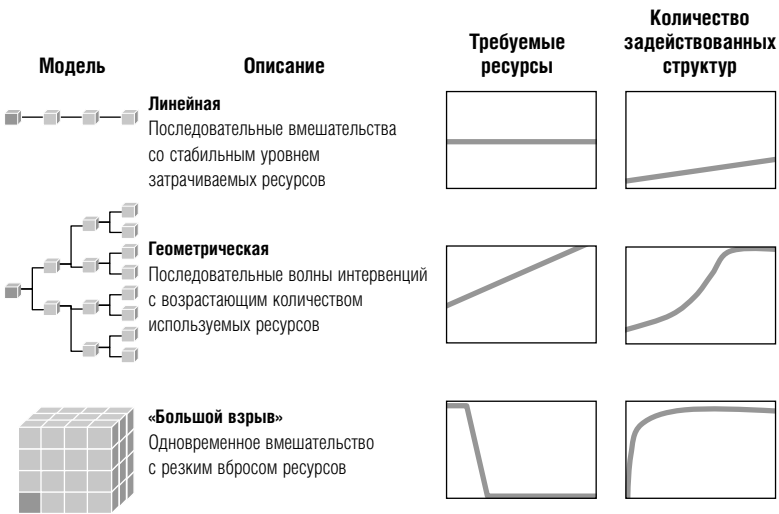


Рисунок 6.1. Три модели масштабирования программы

ных структур внутри организации. Данный подход лучше всего работает, если инициатива будет использована только в ограниченном количестве подразделений компании, в случае дефицита ответственных кадров, если компания не переживает острый кризис, при высоких рисках, наличии сильного сопротивления изменениям, необходимости тщательной глубокой экспертной проработки проекта или серьезной корректировки используемых инструментов и решений.

Международная энергетическая компания использовала линейный подход для широкого применения единой программной системы управления кадрами, которая должна была прийти на смену разрозненным национальным системам. Высшее руководство отлично понимало, что в случае резкого одномоментного перехода на новое программное обеспечение в масштабах всей компании или даже одного регионального подразделения могут возникнуть серьезные технические сложности, сопровождающиеся чрезмерной нагрузкой на рабочую группу, занятую реализацией проекта, которой придется искать и решать возникающие проблемы. Поэтому при переходе на новое программное обеспечение компания также хотела гарантировать, что все национальные подразделения выкажут готовность участия в столь масштабном проекте, а любые проблемы, возникающие в одной точке, можно будет полностью купировать перед переходом к следующей фазе проекта. Кроме того, для внедрения новой системы требовалась серьезная помощь со стороны внешних подрядчиков, которые могли выделить под проект ограниченное количество ресурсов.

Все эти факторы заставили руководство организации выбрать линейный подход к реализации проекта как единственно возможный, когда каждый последующий шаг основывался на опыте и уроках, которые удалось почерпнуть при выполнении предыдущего. Проектная команда, состоящая из сотрудников компании и сторонних экспертов, переезжала из страны в страну, чтобы гарантировать, что перед началом внедрения системы сотрудники на месте получают все необходимые для успешного завершения проекта компетенции. Руководство ор-

ганизации было приятно удивлено, когда стало ясно, что благодаря выбранному подходу удалось реализовать весь проект на шесть месяцев быстрее первоначального срока в три года и сэкономить 20% выделенного на эти цели бюджета.

- Для **геометрической** модели характерно волнообразное внедрение изменений, когда каждая последующая волна мощнее предыдущей (например, два предприятия были задействованы в ходе первого этапа, четыре — в ходе второго, 16 — в ходе третьего и т. д.). Данный подход имеет смысл, когда многие подразделения компании обладают большим количеством общих характеристик при необходимости изменения на большом количестве направлений, и линейный подход использовать нельзя из-за ограниченного количества времени, при наличии необходимого количества компетентных сотрудников; и если организация в целом готова принять изменения.

Упомянутая выше энергетическая компания, использовавшая линейный подход для масштабирования своего проекта по внедрению нового программного обеспечения, приняла решение о необходимости геометрического подхода при внедрении новой глобальной стратегии закупок. После анализа работы с поставщиками были обнаружены сходства между различными рынками в отношении сложившейся модели совершения покупок, уровней удовлетворенности закупками и выбора поставщиков. Группировка рынков, обладающих общими чертами, в кластеры позволила обеспечить гораздо более выгодные условия закупки. После обнаружения данных кластеров руководство компании пошло на применение геометрического подхода при распространении данного опыта на отдельные регионы и страны. Это позволило сотрудникам, осуществляющим закупки, быстро освоиться в новых условиях, обеспечивая дальнейшее совершенствование практики по мере масштабирования проекта и максимальное снижение издержек на самых ранних стадиях реализации проекта.

- Для модели **большого взрыва** характерно одновременное внедрение нововведений на всех соответствующих участках. Такой подход требует огромного количества ресурсов, однако

реализуется при этом за очень короткое время. Метод большого взрыва дает лучшие результаты при наличии на большом количестве участков общих черт, при срочной необходимости изменений, при слабом сопротивлении изменениям (либо при наличии стремления к изменению ситуации среди сотрудников) и при наличии стандартного набора подходов и инструментов.

В рассматриваемой нами энергетической компании модель большого взрыва не могла использоваться при развитии новой глобальной стратегии закупок, так как каждый рынок и кластер имел свои особенности, что не позволяло использовать универсальные методы. Однако руководству компании удалось применить и этот метод, когда понадобилось провести срочную реорганизацию службы по работе с общественностью в ответ на разворачивающийся кризис. Необходимо было действовать как можно быстрее, чтобы сохранить позитивный образ организации в глазах общественности, поэтому было решено внедрить новые ценности и стандарты поведения среди сотрудников и пересмотреть структуру организации, чтобы повысить уровень ответственности и прозрачности. Затем в течение четырех месяцев преобразование было реализовано с помощью метода большого взрыва более чем в 100 странах мира. Уникальный масштаб и скорость реализации программы позволили гарантировать не только сохранение репутации организации, но и обеспечить ей преимущества перед конкурентами.

Три представленных выше модели могут использоваться как для инициатив повышения эффективности, так и для инициатив повышения жизнеспособности. Для направленных в сторону повышения жизнеспособности компании вмешательств можно выделить два дополнительных механизма, которые могут использоваться для тестирования, усвоения и масштабирования инициативы. Один метод заключается в опоре на *центральные фигуры*, такие как агенты влияния (о них мы писали в прошлой главе), многообещающие сотрудники или коллеги, на самом низшем уровне. В компании GNP, например, было решено отобрать 30 человек, которые прошли глу-

бокое обучение принятым в компании стандартам руководства, которые должны были проникнуться духом лидерства, чтобы позднее выступить в качестве ролевой модели, гарантируя, что новые инициативы будут использоваться на практике, а также помочь обеспечить канал двухсторонней коммуникации между высшим руководством организации и сотрудниками, находящимися на расположенных ниже ступенях иерархии.

Второй дополнительный механизм масштабирования — использование *критически важных контактов*, например между членами команды руководителей, или вертикальных контактов внутри одной бизнес-единицы с целью создания каскада историй, двусторонние обсуждения вопросов эффективности, развития навыков и т.д. В GNP на регулярной основе проходили собрания высшего руководства, и на них участники должны были осваивать новые навыки руководства, позволяющие повысить уровень жизнеспособности компании, а проводимые по результатам встреч руководства собрания бизнес-единиц проходили под присмотром наставника, который обеспечивал моментальную обратную связь о том, как хорошо руководителям удается использовать на практике полученные знания.

Жизнеспособность организации: двигатель перемен

Преобразование требует труда. Труд отнимает энергию. Лидер должен найти способ снова и снова раскрывать источники энергии внутри организации, необходимой для осуществления фундаментальных сдвигов мышления сотрудников наряду с выполнением стандартных рабочих задач.

Компаниям, которые успешно мобилизуют энергию сотрудников, чаще сопутствует успех. В проведенном нами в 2006 г. исследовании приняли участие 1536 руководителей, 89% которых посчитали комплексную программу преобразований по большей части или полностью выполненной, добавив, что организации удалось максимально, в большой мере или достаточным образом мобилизовать энергию сотрудников во время реализации комплексной программы преобразований³. В той же группе 86% респондентов заявили, что их компании также полностью, частично или в доста-

точной мере успешно поддерживали энергию на должном уровне во время преобразования.

Чтобы помочь руководителям генерировать и поддерживать на высоком уровне энергию, необходимую для достижения цели, мы разработали инструмент, который называется двигатель изменений (рис. 6.2). Его можно использовать как для инициатив по повышению эффективности, так и для инициатив повышения жизнеспособности бизнеса. Инструмент включает три взаимосвязанных элемента:

- **Структура.** Комплексные программы преобразований в шесть раз чаще считаются успешными при условии наличия четкой структуры действий (согласно проведенному в 2010 г. исследованию *McKinsey Quarterly*)⁴.
- **Чувство принадлежности.** То же исследование показало, что программы, которые мотивируют сотрудников с помощью коммуникаций и личного вовлечения, в два раза чаще сред-



Рисунок 6.2. Двигатель перемен

него оказываются успешными. (Необходимо отметить, что вовлекать в процесс следует не только сотрудников компании: чем больше внешних заинтересованных участников вовлечено в процесс — а это могут быть клиенты, пациенты, поставщики, пользователи и т. д. — тем больше энергии вы сможете генерировать.)

- **Оценка.** Программы, которые подразумевают постоянное отслеживание прогресса и изменений на основании четко определенных критериев и промежуточных показателей, в семь раз чаще оказываются успешными.

А теперь давайте более детально рассмотрим каждый составляющий элемент.

Структурированный подход

Создание портфеля инициатив повышения эффективности и жизненной способности и решение о способе масштабирования опробованных методов работы — это, без сомнения, обязательные этапы реализации проекта, однако их одних недостаточно. Если не структурировать портфель инициатив в стройную программу, у вас возникнут серьезные сложности при реализации намеченного. Иметь портфель планов — это не то же самое, что иметь план на игру. Не имея четкой структуры, вы рискуете попасть в ловушку под названием «100 упущенных проектов»: среди множества запущенных проектов только малая часть будет доведена до логического завершения из-за отсутствия лидеров, контроля и координации действий. Результат предсказуем: слабые показатели, отсутствие уверенности в каком-либо прогрессе, а также недостаток мотивации как раз тогда, когда она вам больше всего нужна, когда посеянные вами зерна изменений только начинают давать всходы.

Структура — необходимое условие. Без жесткой и четкой структуры ваш план рухнет, его просто разорвет на части. Ниже представлен пример, отлично доказывающий данное заявление. Взгляните на левую часть рисунка 6.3. Что вы видите? Ряд абстрактных форм? Узор из темных и светлых фигур?

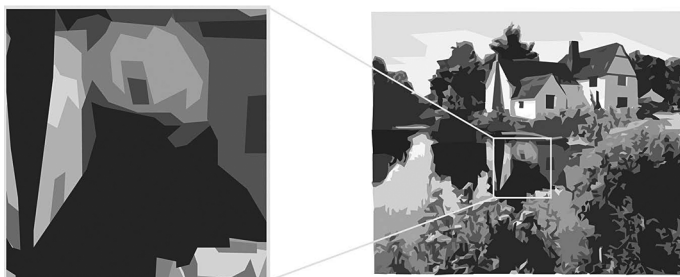


Рисунок 6.3. Умение видеть всю картину

А что если мы попросим вас поговорить об этом рисунке несколько минут? Найдете ли вы что сказать, чтобы заполнить это время?

А теперь взгляните на картину в правой части рис. 6.3. Если бы вам пришлось рассуждать об этом рисунке, что-то поменялось бы?

Готовы поспорить, что да. Вы сможете описать дом и его отражение на воде, а также деревья на дворе перед домом. Умение видеть большую картину заключается в умении видеть связи между объектами, в результате чего перед нами возникают новые смыслы. И эти смыслы обеспечивают нам энергию и мотивацию.

Несмотря на все значение структуры, не стоит злоупотреблять этим инструментом. Чрезмерная регламентация каждого микроэкономического действия, направленного на реализацию комплексной программы преобразований, не даст энергии разрастись под валом бюрократии. Ключевую роль здесь играют последовательность и жесткость. Нам нужно превратить наш портфель инициатив в единое целое, после чего связать его с поставленными ранее среднесрочными задачами. Чтобы облегчить эту задачу, мы разработали трехуровневую структуру, представленную в таблице 6.1.

Давайте рассмотрим все по порядку.

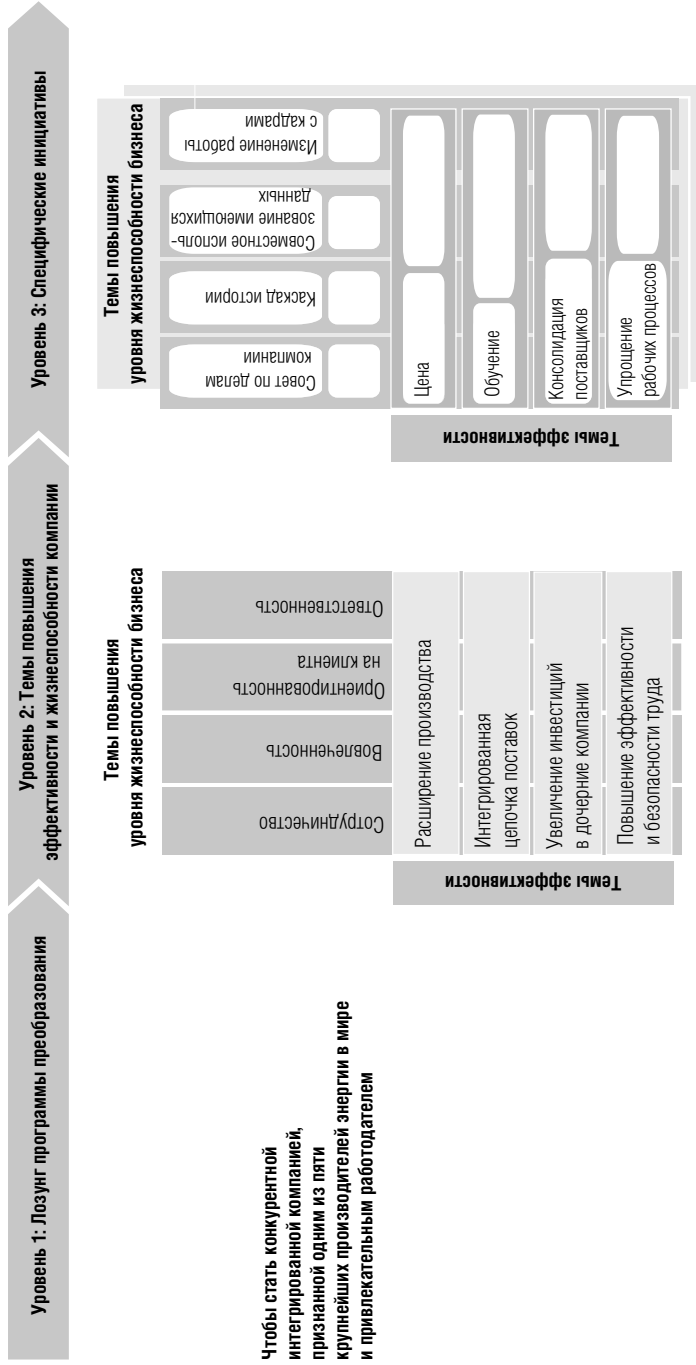
- **Уровень 1** — это лозунг преобразования — фраза, которая включает все чаяния и масштабные цели и придает им четкий смысл. Отличным примером такого лозунга может служить желание IBM превратиться из производителя компьютерного «железа» в компанию, предоставляющую полный спектр решений в области ИТ. Цель первого уровня должна оставаться

постоянно различимой во время процесса преобразования, хотя она может постепенно изменяться под воздействием обстоятельств и новых тем после старта и завершения этапов реализации проекта.

- **Уровень 2** включает вовлечение широкого круга тем *повышения эффективности и жизнеспособности бизнеса* (обычно от четырех до восьми направлений), которые можно сравнить с главами истории преобразования. Каждая тема должна быть четко выделена (чтобы не создавать излишней сложности или требовать дополнительной координации между темами) и должна касаться всей организации целиком, вместо того чтобы касаться отдельных подразделений (за исключением случаев, когда какая-то часть бизнеса или бизнес-единица сталкиваются с трудностями, которые необходимо решать отдельно). Темы, связанные с эффективностью, могут включать расширение географии присутствия компании, достижение амбициозных целей увеличения операционной эффективности, построение качественного сервиса; связанные с жизнеспособностью темы могут разрабатывать такие области, как сотрудничество, ориентированность на потребности рынка и вовлеченность. Темы второго уровня обеспечивают надежную основу для инициатив третьего уровня. Они должны оставаться неизменными практически полностью в течение двух-трех лет.
- **Уровень 3** состоит из *специфических инициатив*, которые превращают придуманную историю в реальность. Обычно такие инициативы затрагивают конкретную проблему или область внутри организации: работа операционного отдела, отделения или магазина, программы развития, изменения системы управления эффективностью, и т. д. Большинство инициатив основываются на проверенных методологиях, например, упрощения рабочих процессов. Каждой инициативе должна соответствовать тема, проработанная в дальнейшем на втором уровне. В отличие от лозунга первого уровня и тем второго уровня, которые остаются неизменными в течение нескольких лет, инициативы третьего уровня постоянно дополняются и корректируются.

Таблица 6.1. Какие преимущества имеет данная трехуровневая структура?

Пример: Энергетическая компания



Во-первых, она позволяет уложиться во временные рамки, которые очень важны для многих компаний. Лозунг, представленный на первом уровне, отвечает стратегическим целям компании (как правило, распространяется на 5–10 лет вперед), темы второго уровня уже обращаются к поддающимся управлению временным горизонтам (от двух до трех лет), а вот инициативы третьего уровня отлично вписываются в жизненные циклы реализации проекта и принятые в компании операционные процессы.

Во-вторых, трехуровневая структура позволяет компании действовать быстро, не теряя контроль над ситуацией. Достаточно быстрый темп реализации инициатив на третьем этапе вполне сочетается с медленным движением на втором этапе и стабильностью на первом этапе.

В-третьих, структурированное внедрение помогает менеджерам очнуться, отказаться от зашоренности взгляда и вредной привычки ограничивать инициативы пределами компании. Это позволяет привлекать ресурсы и компетенции по всей компании, повышая тем самым эффективность и жизнеспособность организации целиком, а не частично. Это особенно важно при необходимости решения срочных задач, например, снижения издержек, развития навыков руководства и ориентированности на клиента.

Наконец, использование такого подхода помогает сотрудникам погрузиться в проблемы организации и понять собственный вклад в ее будущее процветание. В то время как высокие нагрузки и постоянные изменения часто приводят к разочарованию и крушению иллюзий, знание того, что их труды меняют ситуацию, придает людям новые силы и заставляет идти к цели.

Среди использовавших трехуровневый подход организаций необходимо отметить службу South African Revenue Service. SARS была основана в 1997 г. и собирала и администрировала все доходы правительства. Через 10 лет необходимость быстрого роста собираемости налогов и снижение налоговых ставок поставила будущее службы под удар. Руководство организации решило провести модернизацию систем и процессов для обеспечения надежной основы для сбора налогов.

Используя трехуровневый метод, SARS разработала лозунг процесса преобразования на первом уровне программы, согласно

которому компания должна была быть готова к очередной волне роста эффективности и растущим требованиям к надежности работы государственных служб и росту налогов. На втором уровне было решено создать новую операционную модель, которая должна была служить надежной опорой для организации, поддерживать поставленные правительством приоритеты внутренней политики, такие как внедрение национального социального налога и выплаты субсидий, а также усиление пограничного контроля. Каждая тема была на третьем уровне разработана в целый кластер инициатив. Например, тема по созданию надежной опоры для компании должна была быть реализована посредством изменения культуры организации, повышения профессионализма управления, совершенствования инфраструктуры и обеспечения беспрепятственной коммуникации и управления изменениями.

Разработанная программа действий позволила SARS добиться выдающегося увеличения собираемости налогов. К 31 марта 2009 г. она собрала 64,3 млрд долл., что оказалось всего на 1% меньше запланированного значения, и это при сокращении налогооблагаемой базы в условиях всемирного экономического кризиса. Компании удалось повысить эффективность работы с налогоплательщиками, усовершенствовать работу аудиторской службы, использовать свои правовые возможности для обнаружения случаев уклонения от уплаты налогов, а также улучшить качество услуг, предоставляемых налогоплательщикам и торговым компаниям. Кроме того, SARS удалось усовершенствовать торговые операции и работу с таможенной службой, что позволило ответить на рост объемов торговли и расширить налогооблагаемую базу для всех типов налогоплательщиков, а также повысить общий уровень сознательности всех, кто платит налоги.

Причастность к судьбе компании

Люди, испытывающие чувство принадлежности к общей судьбе, чаще склонны отдавать родной компании больше энергии и сил. Как заметил Ричард Эванс, бывший президент United Utilities, «если люди не чувствуют принадлежность к компании, они никогда не достигнут максимального потенциала»⁵.

Такое чувство принадлежности рождается из двух источников: формальных прав и обязанностей, делегируемых лидерами, и вирусной тактики, призванной мобилизовать сотрудников на самостоятельные изменения внутри организации. Чтобы продемонстрировать отличие между двумя этими источниками, мы сравним первый метод с военной кампанией, а второй — с кампанией маркетинговой. Для достижения максимального эффекта мы рекомендуем использовать оба метода.

ВОЕННАЯ КАМПАНИЯ. Кто несет ответственность за преобразование? Ответ на этот вопрос часто зависит от существующей в организации иерархии. Иерархии могут различаться, однако ход большинства программ будет определяться следующими четырьмя органами:

- **Исполнительный управляющий комитет (ИУК)** обычно состоит из генерального директора и высшего руководства компании⁶. ИУК определяет направление комплексной программы преобразований и принимает критически важные решения, например, о принятии планов, выделении ресурсов и финансов, решении проблем, формировании портфеля инициатив.
- **Отдел управления программой (ОУП)** занимается координационными вопросами в рамках реализации программы, контролирует ход всего процесса и гарантирует отсутствие нерешенных проблем. Его роль также заключается в установлении прозрачных и эффективных отношений между ИУК и всеми рабочими группами, реализующими отдельные инициативы. ОУП иногда выступает в роли судьи при необходимости определения полезных действий и методов работы, которые стоит распространить на другие подразделения компании и в роли наставника и помощника для команд, реализующих инициативы. ОУП редко самостоятельно реализует какие-либо решения, только при острой необходимости, когда нет другого выхода.
- **Исполнительные организаторы** выступают в роли экспертов и лидеров для команд, занимающихся реализацией инициативы, проводят оценку и анализ плана действий, сохраняя четкий ориентир на результат. Они могут быть членами ИУК или

членами правления компании, которые каким-то образом причастны к той или иной инициативе (или набору инициатив).

- **Рабочие группы, реализующие инициативу**, несут ответственность за успешное выполнение плана работ. Члены команды, как правило, являются менеджерами среднего звена и, в некоторых случаях, агентами влияния среди рядовых сотрудников. Они участвуют в формулировании плана действий, определений необходимых ресурсов и финансирования, а также определяют временные рамки и промежуточные показатели. Эти команды нацелены на выполнение всех поставленных перед ними задач.

Внутри данной структуры ответственность за результат должна быть спущена как можно ниже, до уровня менеджеров среднего звена, будучи подкреплена соответствующими финансовыми возможностями. Мы используем формулу «преимущества определяют бюджет» как напоминание того, что никакой аспект преобразования не может считаться завершенным, пока не начнет приносить видимые финансовые результаты. Необходимо добиться такой ситуации, когда ОУП обеспечивает поддержку и контроль, однако менеджеры среднего звена обладают всеми необходимыми полномочиями.

Проведенное нами в 2010 г. исследование показало, что использование описанной выше структуры обеспечивает весомые преимущества. Программы, которые характеризуются четким распределением ролей и ответственности, в шесть раз чаще достигают успеха, программы с эффективным руководством в три раза чаще достигают успеха, а программы с эффективным ОУП в два раза чаще оказываются успешными.

Чтобы понять, как происходит процесс вовлечения сотрудников в военную кампанию, рассмотрим случай компании розничной торговли, которая проводила реструктурирование операционных процессов на глобальном уровне. Руководство компании решилось на реорганизацию после трех убыточных кварталов подряд и после того, как «Индекс жизнеспособности организации» высветил целый ряд проблем, которые еще более усугубились с наступлением кризиса 2008 г. На этапе действий генеральный директор сформировал исполнительный руководящий комитет, в который вошли

высшие руководители розничной компании и материнской компании. Члены советов директоров других компаний и генеральный директор другой компании холдинга также были приглашены к участию в комитете, чтобы гарантировать, что проблемы с жизнеспособностью розничной компании не окажут влияния на процесс принятия решений.

Затем был учрежден отдел управления программой, а наиболее авторитетного руководителя самого прибыльного подразделения попросили возглавить отдел. Он незамедлительно составил список лучших сотрудников своего подразделения наряду с самыми уважаемыми менеджерами среднего звена из других подразделений. Также он пригласил внешнего эксперта в области комплексных программ преобразований и специалиста по выводу из кризиса компаний розничной торговли поучаствовать в проекте, чтобы получить ценные и полезные консультации. Это позволило продемонстрировать, что ОУП не является постоянной структурой внутри организации, а также предотвратить замыкание круга лиц, вовлеченных в проект, небольшой кучкой членов ОУП.

Каждая инициатива программы получила исполнительного организатора, который при поддержке со стороны ОУП старался обеспечить вовлеченность всей инициативной группы в процесс достижения цели, предоставляя все необходимые ресурсы. Инициативная команда также выделила двигателя проекта, чья роль заключалась в продвижении идей изменений на самом низшем уровне иерархии и передаче опасений сотрудников членам инициативной команды.

Использование такой четко структурированной модели помогло ретейлеру розничной компании реорганизовать свой коллектив, включающий 75 000 сотрудников, и снизить издержки на 12% за полгода. Компания также добилась значительного повышения жизнеспособности. Эта строгая, но легкая структура была в нужный момент демонтирована, а ответственность за дальнейшее продвижение и отслеживание инициатив была передана в руки бизнеса.

МАРКЕТИНГОВАЯ КАМПАНИЯ. Несмотря на наличие формальной структуры, ее часто оказывается недостаточно для получения критической массы энергии, необходимой для реализации всех иници-

циатив по преобразованию при одновременном поддержании ежедневной работы бизнеса. Компания также должна добиться активного вовлечения сотрудников в процесс преобразования на всех уровнях иерархии.

Программы, которые мобилизуют работающих с клиентами сотрудников и добиваются их вовлеченности в процесс, в четыре раза чаще среднего достигают успеха. Программы, лидерам которых удалось заставить сотрудников самостоятельно проявлять инициативу в процессе изменений, в пять раз чаще достигают успеха, в то время как программы, в рамках которых посредством коммуникаций и вовлечения в процесс высвобождается дополнительная энергия, в четыре раза чаще достигают успеха по сравнению с программами, лишенными этих преимуществ.

Даже когда организация сделала все, что могла, для генерации максимального количества энергии для изменений, вовлекая сотрудников в процесс постановки целей, решая срочные проблемы с позитивным взглядом на будущее, используя описанную в пятой главе модель влияния для дальнейшего вовлечения сотрудников на всех уровнях иерархии, — она все равно может столкнуться с рядом трудностей на этапе реализации комплексной программы преобразований. Среди таких препятствий необходимо отметить следующие:

- **Скептицизм.** Прошлые неудачи вселяют в людей уверенность в то, что если что-то начинается красиво, то заканчивается провалом, оставляя после себя разочарование.
- **Лояльность своему отделению не позволяет проникнуться интересами всей организации.** Когда посылаемое сверху сообщение кажется таким далеким и ненавязчивым, люди перестают его замечать.
- **Сложность осуществления коммуникации в рамках большой компании.** Очень сложно заставить большое количество людей одновременно обратить внимание на что-то одно.
- **Слабое понимание эмоционального состояния организации.** Когда лидер не имеет каналов обратной связи, он не может точно обрисовать для себя картину мыслей и эмоций людей.

Эти симптомы встречаются наиболее часто на этапе между проведением пилотного проекта и переходом к масштабированию инициативы — этапе, который мы иногда называем зоной просадки (рис. 6.4).

Организации, которые не готовы спуститься на самое дно этой зоны, могут позаимствовать методы вирусного маркетинга. Ниже представлены ключевые подходы вирусного метода:

- Привлечение внимания к тому, что происходит здесь и сейчас.
- Использование простых, понятных, направленных каждому лично сообщений.
- Акцент на вопросе «Что это дает лично мне?» (а не на вопросе «Чего хочет руководство?»).
- Прямое общение с коллегами (в обход официальных корпоративных каналов).
- Один из основных каналов распространения данных — любопытство и жажда новой информации (а не проталкивание официальных предписаний сверху).



Рисунок 6.4. «Долина опустошения»

Необходимо признать, что вирусный маркетинг может быть запущен руководством компании, однако затем оно должно самоустраниться, чтобы дать возможность информации распространяться по своим каналам. Для запуска вирусного эффекта потребуются определенная инфраструктура и финансирование. Компании часто выделяют лидерам, обладающим влиянием в определенной части организации, небольшие бюджеты и в их рамках предоставляют полную свободу действий — они могут решать, каким образом генерировать энергию, необходимую для изменений в соответствии с рекомендациями о том, на какие аспекты истории преобразования необходимо делать упор.

Итак, как же работает этот метод? Одна телекоммуникационная компания выпустила целую серию сообщений в попытках объяснить, что происходит с организацией. Тут были и материалы, полные раздражения, материалы, которые трудно назвать официальными, и «жесткий» комикс, выражающий скептицизм относительно перспектив программы изменений, и документальное видео заседания высшего руководства, которое якобы утекло в локальную сеть, и блоги уважаемых сотрудников, и скрытые директории в локальной сети, в которых можно было найти очень любопытную информацию.

Вирусная тактика не обязана ограничиваться только самой компанией, вполне возможно выплеснуть вирус на улицу. Как заметил генеральный директор Banca Intesa Коррадо Пассера, «внутренние результаты, несомненно, очень важны, однако даже они мало что значат для того, кто постоянно видит в газетах сообщения о том, что компания находится в кризисе, она лежит грузом на всем обществе и тянет вниз всю страну»⁷. Энергия, необходимая для изменений, исходит не только от сотрудников компании — покупатели, пользователи, пациенты, избиратели и прочие заинтересованные лица также могут сыграть свою роль.

Еще один пример вирусной коммуникации был представлен английским режиссером Ребекка Хоскинг. Когда в 2006 г. она ездила на удаленный атолл на Гавайях для съемок программы BBC о дикой природе, она наткнулась на сотни мертвых альбатросов, которые гибли из-за отравления пластиковыми отходами. Однако на этом ужасы не заканчивались: мертвые киты, тюлени и черепахи, выбро-

шенные на берег, также массово гибли из-за попадания в желудок пластиковых фрагментов. По возвращении домой в родной город Модбури в графстве Девон, она вместе с группой своих друзей заставила владельцев 43 местных магазинов заменить пластиковые пакеты на тканевые сумки, которые можно использовать многократно. Этот город стал первым в Европе, жители которого полностью отказались от пластиковых пакетов. По мере распространения слухов торговцы в других маленьких городках по всей Британии и в 33 административных районах Лондона решили отказаться от пластиковых пакетов. Это движение попало в заголовки национальных газет, после чего премьер-министр пообещал запретить одноразовые пластиковые пакеты по всей стране⁸.

Одним из самых ярких и далеко идущих примеров вирусной коммуникации стала кампания Барака Обамы на выборах президента США. Кампания вышла за пределы национальных медиа, проникнув в самые разные ниши и этнические группы и заинтересовав такие корпорации, как Google, Facebook, Hulu, Twitter и YouTube. В результате сторонники Обамы оказались окружены вниманием Обамы («Включи ТВ, узнай, что он сейчас делает»), и вовлекали, таким образом, окружающих («Посмотри, что выложил Обама на YouTube»).

Вирусные коммуникации рождаются постоянно, в любой организации, знаете вы это или нет. Как и директор Обамы на работе в Сети Скотт Гудстейн, вы должны принять решение: «Мы можем либо игнорировать происходящие процессы, либо использовать их в своих целях»⁹.

Будучи, по сути, символом всей ИТ-индустрии, компания IBM обладает отличными возможностями по использованию данных процессов. Компания разработала собственный социальный инструмент для внутреннего использования под названием BeeHive. Этот инструмент позволил сотрудникам продвигать свои проекты и находить единомышленников, создавая неформальные сети внутри компании. Например, пользователи могли создавать и распространять короткие списки, в которых они могли делиться своими мыслями по поводу интересующих их происшествий или проектов, которым требовалась помощь. Коллеги могли комментировать эти списки или делать репост понравившегося списка в свой профиль, распространяя таким образом идею как вирус.

Измерение и оценка

Согласно нашим исследованиям, постоянный контроль в два раза увеличивает шансы комплексной программы преобразований на успех. Здесь, как нам кажется, будут уместны слова президента Infosys Н.Р. Нарайяны Мерфи: «Мы верим в Бога, а все остальное зависит от данных на столе»¹⁰.

Портфель инициатив необходимо непрерывно мониторить и корректировать по мере появления новых вызовов в ходе реализации комплексной программы преобразований. Это напоминает долгое путешествие по незнакомой территории. Даже имея идеальный план, во время путешествия вы хотя бы раз отойдете от первоначального сценария. Вдруг без предупреждения изменится погода, пробки преградят вам путь, дорожные работы заставят вас отклониться от маршрута, сломается машина или вам просто захочется сделать перерыв — случиться может все что угодно.

Компании на пути преобразования испытывают похожие проблемы. Хулио Линарес из Telefónica предупреждал нас об опасностях: «Рынок непрерывно меняется, поэтому вам постоянно необходимо приспосабливать вашу компанию под требования рынка. Конечно, некоторые части программы в результате будут спущены на тормозах, но не исключено, что им на смену придет что-то другое»¹¹.

Динамичное управление программой, таким образом, должно опираться на достоверные данные. Вы должны четко представлять, насколько вы продвинулись за день в сторону цели. Таким образом, встает необходимость регулярной оценки влияния комплексной программы преобразований по четырем ключевым параметрам (рис. 6.5):

- **Инициативы.** Отслеживайте ваш прогресс не только в показателях затраченных времени и бюджета, но и на основании ключевых индикаторов операционной эффективности, таких как продолжительность цикла, время ожидания, качество продукта и т. д. Инвестируйте в разработку информационной панели.
- **Жизнеспособность.** Отслеживайте основные индикаторы жизнеспособности, чтобы убедиться, что инициативы приво-

дят к желаемым результатам. Для этого используйте исследования, опросы, фокус-группы и наблюдения.

- **Эффективность.** Измеряйте ключевые бизнес-параметры, такие как прибыль, издержки и риски, чтобы обеспечить улучшения там, где вам нужно, и не вызывают неожиданных последствий где бы то ни было внутри организации.
- **Стоимость бизнеса.** Необходимо постоянно следить за акционерной стоимостью компании как за важнейшим признаком состояния бизнеса или мониторить стоимость ключевых участников в правительственных и негосударственных организациях.

На самом деле постоянный контроль цифр необходим в любой сфере бизнеса. Однако проведение преобразования — это особый случай, так как этот процесс изменяется и развивается со временем. Если ваш план тренировок в тренажерном зале не будет давать ожидаемых результатов в плане эффективности и жизнеспособно-



Рисунок 6.5. Измерения эффекта по четырем направлениям

* Или влияние на ключевых акционеров социально ориентированного бизнеса и частных компаний.

сти, вы поменяете план. То же самое касается комплексной программы преобразований, которую время от времени необходимо доводить до ума для получения желаемых результатов. Измерение и оценка являются не только средствами для понимания того, как далеко вы дошли, но могут служить компасом, подсказывая, куда свернуть на очередном повороте.

Как часто необходимо проводить подобные измерения — зависит от того, что вы измеряете. Результаты измерений прогресса инициативы можно рассматривать раз в неделю инициативными командами, раз в квартал можно проводить собрания членов ИКР и организаторов, стоящих над инициативными командами, для обсуждения результатов измерений эффективности и жизнеспособности; стоимость компании один или два раза в год может становиться отдельным предметом обсуждения. Анализ данных выполняет две функции. Во-первых, подготовка аналитических обзоров позволяет повысить уровень ответственности, обнаружить проблемы и способы их решения; во-вторых, он позволяет определить лучшие методы работы, пригодные для более широкого использования, понять успешные направления и насаждать культ постоянного обучения и совершенствования.

В то время как первые три этапа процесса преобразования (постановка цели, оценка возможностей, план действий), как правило, занимают месяцы, четвертый этап может длиться годами. Нет ничего страшного в том, если процесс будет длиться так долго, особенно если у вас в голове еще нет четкой картины того, что ждет в конце. Здесь как никогда кстати подойдет высказывание Бенджамина Франклина о том, что «энергия и настойчивость победят любые трудности».

Когда мы говорим о компаниях, приступивших к активным действиям, нам на ум приходит аналогия со спортивной командой, выходящей на поле, чтобы добиться победы. Общая цель ясна всем присутствующим, каждый знает, что он должен делать, а план на игру тщательно проработан. Однако как только просвистит свисток судьи, сигнализирующий о начале игры, все решают только действия игроков на поле. Победу может принести сумасшедший бросок на последних секундах в баскетболе, потрясающий тачдаун

игрока в американский футбол или великолепный проход футболиста по флангу, завершившийся ударом в девятку — именно импровизация часто приносит победу, несмотря на наличие детально проработанного плана. То же самое можно сказать и про мир бизнеса. Цель всего изложенного выше, как и книги в целом, — помочь вам победить.

Когда игра не ладится, вам будет легче справиться с проблемами, если каждый будет знать свое место, а вы будете уверены, что и без вашего участия как лидера люди сделают все, что от них требуется. Если вы будете использовать все наши рекомендации — тестировать каждую инициативу в два этапа, масштабировать хорошо зарекомендовавшие себя идеи, использовать преимущества трехуровневой модели, вовлекать сотрудников в процесс, грамотно делегируя полномочия и используя вирусные методы, а также постоянно контролировать ситуацию и при необходимости вносить коррективы — вы можете быть уверены, что в конце концов ваши усилия принесут результат.

Вы на правильном пути — пути к достижению цели. Однако что произойдет, когда вы наконец ее добьетесь? Как вы можете гарантировать, что через какое-то время все не вернется на круги своя? Как всегда оставаться на вершине? Сможете ли вы достигнуть стадии преобразования, которую Хулио Линарес описывал, как никогда не заканчивающееся приключение? В следующей главе мы постараемся ответить на эти вопросы.

Движение вперед

Как научиться не останавливаться?

«Три с половиной года назад ANZ был худшим из большой четверки австралийских банков — он имел в своем портфеле большой объем высокорисковых инвестиций и находился в состоянии стратегического хаоса. Комплексная программа преобразований, которую генеральный директор банка Джон Макфарлейн провел в рекордно короткие сроки, внедрив несколько техник по повышению усердия и эффективности работы сотрудников, превратила ANZ из неудачника банковской отрасли страны в идеальную машину по зарабатыванию денег с четкой ориентированностью на потребности клиентов»¹.

Так писала газета *The Australian* в 2001 г., когда ANZ закрыл эту довольно печальную страницу своей истории. В 1997 г. компания пыталась выкарабкаться из кризиса: у нее было почти 2 млрд долл. безнадежных долгов, а соотношение расходов и доходов близилось к 63%. К концу 2001 г. компания практически избавилась от безнадежных долгов, в два раза увеличила рыночную капитализацию и снизила соотношение расходов и доходов до рекордного показателя 46%.

После вступления в должность Джона Макфарлейна в 1998 г. в банке была запущена комплексная программа преобразований. Первоначальный курс на снижение затрат и реструктурирование рисков вскоре сменился более широкой программой повышения

эффективности и жизнеспособности, которая развивалась в трех направлениях: производительность, рост и «прорыв». Первое направление, производительность, как и предыдущая программа банка, было сосредоточено на эффективности и факторах, влияющих на затраты. Руководство понимало изменение имиджа ANZ, чтобы в глазах клиентов он стал банком с человеческим лицом. Его целью было создать отличную корпоративную культуру.

Одной из самых новаторских инициатив, предпринятых в рамках «прорыва», была программа развития навыков руководства. Она не использовала никаких традиционных инструментов и методов для того, чтобы задавать направление движения, контролировать эффективность и распределять время. Вместо этого было решено продвигать более глубокие лидерские навыки, такие как самоанализ, стрессоустойчивость и способность мотивировать себя и других. Шиван Макхейл, возглавлявшая инициативу «прорыва» и преобразования корпоративной культуры ANZ, отметила: «Мы поняли, что программа должна проходить по схеме “изнутри — наружу”». Иными словами, сначала должен измениться человек, а за ним уже организация. Добившись этого, мы не только создадим позитивную атмосферу внутри компании, но и увеличим наше конкурентное преимущество»².

Осознав, что преобразование — лучшее условие для развития лидерских качеств руководителя, ANZ задействовал в программе более 6000 человек. Результат был удивительным: участники отмечали огромное влияние этого опыта, утверждая, что он перевернул их жизнь.

Примерно через четыре года после начала преобразования было решено, что революция в банке уже свершилась и все ее цели достигнуты. Однако на этом история не заканчивается. Банк ANZ вступил в эру непрерывного развития. Например, на этапе «прорыва» было реализовано несколько инициатив, шедших снизу, — от сокращения количества уровней иерархии до уничтожения бюрократизма, от создания внутренних рынков труда до расширения круга деятельности банка. Инициаторов поддержала инфраструктура из 180 ведущих активистов «прорыва», которые, помимо своей основной специальности, работали в самых разных сферах деятельности банка, обеспечивая их непрерывное совершенствова-

ние. Были также проведены семинары по повышению лидерского потенциала сотрудников; последовательно распространяясь по организации, программа семинаров охватила более 26 000 человек.

В 2007 г., после 10 лет на посту генерального директора, Джон Макфарлейн покинул банк, оставив после себя значительное наследие.

В последовавшие за преобразованием годы постоянный курс на совершенствование позволил банку ANZ двигаться по восходящей. С 2002 г. средний суммарный рост прибыли после налогообложения составил 15%, что позволило банку значительно опередить конкурентов. Рыночная капитализация компании снова удвоилась, а уровень удовлетворенности клиентов вырос с 65 до 78%.

Жизнеспособность организации оставалась высокой, вовлеченность сотрудников — самой большой среди предприятий банковского сектора Австралии и Новой Зеландии. Показатель удовлетворенности персонала составлял более 80%. Доля сотрудников, согласных с утверждением «мы живем ценностями нашей компании», составила 85%; 81% сотрудников банка считают, что «мы добиваемся доверия общества». Благодаря такой ясной цели и чувству гордости к банку вскоре пришло признание: на ANZ обрушился целый вал различных похвал и премий (некоторые из них компания получала несколько лет подряд), включая премию журнала *Money* «Банк года в области потребительского кредитования», премию журнала *Personal Investor* «Банк года», премию журнала *Asiamoney* как лучший банк Азии и, наконец, премию журнала *Australian Banking & Finance* «Лучший банк Австралии». «Неудачник» 1990 гг. проделал очень большой путь.

Опыт банка ANZ наглядно показывает, как перейти от тяжелой работы и частых переворотов к непрерывному совершенствованию. На этом этапе программный подход к повышению производительности и жизнеспособности сменяется другой тактикой — по словам Джона Макфарлейна, необходимо «раскрыть потенциал самых одаренных сотрудников, предоставив им максимум свободы, чтобы они довели свое дело до нужного уровня»³.

Как добиться такого же эффекта в вашей организации? Для этого нужно сосредоточиться на двух пунктах: во-первых, проследить за тем, чтобы идея непрерывного совершенствования прочно

вросла в корпоративную культуру вашей организации, а во-вторых, строить свою руководящую деятельность на самообладании и непрерывном обучении.

Эффективность: инфраструктура непрерывного совершенствования

Создание системы непрерывного совершенствования требует такой же энергии и сосредоточенности, как и любой другой этап преобразования. Если организация уже сумела дойти до этой стадии, значит, у нее уже есть реальные успехи, однако процесс преобразования на этом не заканчивается. Чтобы компания научилась непрерывно совершенствоваться, этот процесс должен стать частью ее инфраструктуры. Согласно исследованию, проведенному нами в 2010 г., там, где процесс совершенствования словно встроен в организм компании, шансы на долгосрочный успех преобразования увеличиваются в 2,6 раза⁴.

К этому моменту комплексная программа преобразований уже должна была развить многие умения и установки, которые способствуют непрерывному совершенствованию компании: хорошие функциональные способности и навыки решения проблем, уверенность в том, что позитивные изменения возможны, расширение кругозора и т. д. Однако структуры, процессы и системы — это уже другое. В этом случае организация должна предпринять специальные меры для внедрения инфраструктуры постоянных изменений. Данная инфраструктура включает четыре ключевых элемента: систему распространения знаний и передовых практик; процессы, позволяющие найти и реализовать возможности для совершенствования; методы, облегчающие непрерывное обучение; узкую специализацию сотрудников. Давайте рассмотрим каждый из представленных компонентов:

- **Система распространения знаний и передовых методов работы способствует тому, что улучшения в одной сфере деятельности быстро распространяются по всей организации.** Сотрудникам Microsoft хорошо знакома фраза «коллективное знание — это знание в квадрате». Как объясняет генеральный директор компании Бил Гейтс, сотрудники «читают, спрашива-

ют, исследуют, ходят на лекции, сравнивают записи и открытия, консультируются с экспертами... делятся новыми знаниями и применяют на практике новые навыки»⁵. В Германии Volkswagen основал Lean Center, «образцовую фабрику» моделей, функция которой — распространять передовые методы повышения эффективности и эргономики производства, качества продукции, а также обучать сотрудников экономичным и рациональным технологиям, применимым ко всем девяти брендам компании. Как поясняет руководитель Volkswagen, «рациональность — это культура, а не конкретный процесс или план. Необходимо создать некую культуру, в которой постоянное совершенствование является самоцелью»⁶. Корпорация P&G использует специальное веб-хранилище данных, проводит регулярные обзоры, чтобы бренд-менеджеры могли делиться друг с другом передовыми методами работы и управления, а также постоянно обновляет свои международные программы обучения, чтобы они соответствовали лучшим на данный момент в мировой практике. В отраслях, где особенно важны партнерские отношения компании с клиентами и поставщиками, подобные подходы обычно распространяются за пределы компании, что позволяет донести нужную информацию до партнера на другом конце процесса.

- Разработка процессов, **позволяющих найти и реализовать возможности улучшения**, дает сотрудникам на любом уровне иерархической лестницы шанс изменить что-то к лучшему. Оптимизированное производство — идеальная область для того, чтобы увидеть, как это все работает. Если сотрудник замечает какую-либо неполадку в цеху, он должен устранить неисправность здесь и сейчас: остановить конвейер, посоветоваться с коллегами, найти источник проблемы, принять меры и проследить за развитием ситуации, пока проблема не будет решена. Такие методы можно внедрить практически везде. Примером организации с отлично организованным процессом совершенствования служит Caterpillar. В рамках комплексной программы преобразований, запущенной в 2001 г., руководство внедрило процесс непрерывного совершенствования продукции, позволяющий дилерам и сотрудникам сервисных цен-

тров сообщать своей организации о проблемах, заявленных клиентами. При возникновении проблемы специальная группа сотрудников Caterpillar, ответственная за непрерывное совершенствование продукции, связывается с покупателем, чтобы понять масштаб и возможные последствия проблемы, начинает расследование причин и через какое-то время представляет клиенту отчет по результатам работы. Кроме того, команда делится информацией с дилерами по всему миру для содействия клиентам со схожими проблемами, и с разработчиками новых продуктов, чтобы те могли использовать открытия в проектировании и производстве. Благодаря этому и другим элементам комплексной программы преобразований Caterpillar удалось добиться 80%-го роста выручки в период между 2001 и 2005 гг.

- **Использование методов, облегчающих непрерывное обучение**, дает организации возможность остановиться, сделать шаг назад и попытаться понять, что работает, что нет, почему происходит так и что с этим делать. Именно на это нацелен принятый в армии США разбор выполненных задач (After Action Reviews, или AARs), в котором, помимо военных всевозможных званий, участвовали все заинтересованные наблюдатели. В результате процесс подготовки превращается еще и в процесс обучения, в ходе которого солдаты должны ответить на вопрос о том, что было запланировано, что из этого удалось выполнить, почему так, что нужно изменить, чтобы в следующий раз добиться лучших результатов. Цель таких мероприятий не в том, чтобы похвалить за успех и осудить за провал, а в том, чтобы организация начала учиться на собственном опыте и в будущем, сталкиваясь с подобными проблемами, была бы уже подготовлена. Чтобы развить свой институциональный потенциал в сфере НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок), фармацевтическая компания Pfizer периодически проводит для своих исследователей заседания на тему полученных уроков. Такие заседания проводятся не обязательно после каких-то событий; вскрытие ситуации может быть и не посмертным, а предшествовать ситуации, чтобы провоцировать участников на предположения. Психолог Гарри Кляйн описывает процесс,

в ходе которого менеджеры просят членов своей команды выступить в роли «адвоката дьявола» и устроить между собой соревнование: кто назовет больше причин, по которым проект может постигнуть неудача. Как объясняет психолог, сила данной техники состоит в том, что «человек меняет направление: от попыток избегать любого дискомфорта он переходит к попыткам вытащить на поверхность возможные проблемы»⁷. Более того, учиться стоит не только внутри своей организации. Одна международная авиакомпания проанализировала организацию пит-стопов во время гонки «500 миль Индианаполиса» и на основе полученных знаний разработала новую эффективную систему обработки багажа. Похожим образом одна строительная компания поучилась планированию маршрута у службы доставки пиццы, благодаря чему доля доставляемого вовремя цемента увеличилась с 68 до 95%⁸.

- **Наличие узких специалистов** позволяет организациям гарантировать, что непрерывное совершенствование получает ту долю внимания, которого оно заслуживает. Хотя непрерывное совершенствование — дело каждого сотрудника, наиболее удачливые компании выделяют для этих целей специальных сотрудников или небольшие рабочие группы (часто состоящие из бывших членов ОУП). Согласно имеющимся оценкам, две трети компаний из списка Fortune 500 имеют в своем составе профильных специалистов: группы опытных сотрудников, направляющих и координирующих меры по повышению эффективности компаний⁹. В составе Motorola, например, есть три типа таких групп: команды кайдзен работают с относительно несложными проблемами; команды рационализации, которые занимаются междисциплинарными проектами, и команды шести сигм, проводящие глубокий анализ сложных проблем. 200 специалистов-рационализаторов из голландской страховой компании Eureko были обучены по схеме, описанной в шестой главе, а затем продолжили свою работу; кроме того, Eureko выделила 20 экспертов по изменению поведения, чтобы те помогли отделу страхования здоровья компании Achmea наладить процесс непрерывного совершенствования. Государственные компании тоже начинают инвестировать в деятельность узких

специалистов. Правительство одной ближневосточной страны сейчас собирает инновационную группу, которая будет изучать возможности совершенствования системы управления, находить и описывать лучшие варианты стратегии. Рабочие группы экспертов помогут правительственным учреждениям внедрять новаторские решения на местах, а чтобы содействовать обмену опытом между сотрудниками — будут проводить регулярные встречи с работой в группах.

Все описанные выше элементы должны быть адаптированы под конкретную ситуацию внутри компании. Некоторым компаниям определенные моменты приходится ставить на первый план, другие отодвигать в тень. Залог успеха состоит в том, чтобы все элементы были тщательно разработаны и дополняли друг друга.

А теперь давайте перейдем от организаций к отдельным людям, тем качествам, которыми должен обладать лидер, для того чтобы под его руководством организация постоянно двигалась вперед. Однако перед этим необходимо сделать одно важное замечание: даже лучшим руководителям будет тяжело обеспечить процесс непрерывного совершенствования, если в компании нет необходимой инфраструктуры. Как говорил отец современной системы непрерывного совершенствования У. Эдвардс Деминг, «плохая система будет каждый раз побеждать хорошего человека».

Жизнеспособность организации: центрированное лидерство

Создав инфраструктуру для непрерывного совершенствования, мы зложим прочную основу эффективности. Но как же жизнеспособность? Здесь основное требование — правильный стиль управления.

В какой-то мере это зависит от образа мыслей людей. Член правления компании Eugeko Жерон ван Бреда Врисман говорил по этому поводу следующее: «Очень важно, чтобы лидеры понимали, что система непрерывного совершенствования — это не программа с конечной целью. Это умение каждый день приходить на работу с обновленным мышлением. Здесь нужно понимать и чувствовать разницу. В сущности, по результатам работы можно увидеть, что

делал руководитель: внедрял концепцию непрерывного совершенствования или просто реализовывал очередную программу»¹⁰.

Разумеется, лидерские навыки тоже крайне важны. Именно благодаря сочетанию правильного образа мышления и необходимых лидерских качеств начинает работать инфраструктура, обеспечивающая непрерывное совершенствование организации. Хотя мы обсудили лидерские качества руководителей в главе, посвященной стадии «движение вперед», на самом деле развитие этих качеств начинается на самом раннем этапе преобразования.

Наши исследования показывают, что те комплексные программы преобразований, которые явным образом затрагивают лидерские качества, имеют в два-три раза больше шансов на успех, чем другие. Однако эта задача не из легких. В недавнем опросе генеральных директоров и высших руководителей компании 76% респондентов отметили, что развитие навыков руководства имеет большое значение, и только 7% сочли, что в их организации этот процесс работает эффективно¹¹.

Так какие же качества необходимы, чтобы управлять постоянно развивающейся организацией? Существует много способов руководить и предостаточно теорий и моделей лидерства, способных просветить (или запутать) руководителей и тех, кто собирается ими стать. Литература о руководстве и лидерстве так же обильна, как и литература, посвященная преобразованию компаний; вы можете в этом убедиться, посетив сайт Amazon. Мы не собираемся описывать такие технические навыки, как постановка задач, решение проблем, общение с сотрудниками, создание рабочей группы и т.д., так как эту информацию вы можете найти где угодно. Наша цель — выделить те навыки и установки, которые играют главную роль в управлении процессом совершенствования.

Эти моменты не только помогают руководителям повышать эффективность и жизнеспособность компаний, но и заряжают их энергией и приносят удовлетворенность жизнью. Таким образом, они спасают от разочарования и истощения, которые возникают тогда, когда энтузиазм проведения преобразований сменяется бесплодными попытками внедрить в компании систему непрерывного совершенствования. Мы называем совокупность этих навыков и установок центрированным лидерством.

Определение центрированного лидерства

Модель центрированного лидерства включает пять элементов, которые вместе придают лидеру умение быстро восстанавливаться, а также эмоциональную способность постоянно совершенствоваться по мере развития руководимой им организации (рис. 7.1).

Модель включает следующие элементы:

- **значимость** — поиск и донесение до других личной значимости работы, помощь другим в нахождении личностных источников мотивации и целей;
- **формулирование смыслов** — нахождение возможностей в сложных ситуациях, взгляд на сложные проблемы как на возможность найти наиболее конструктивные и креативные решения;



Рисунок 7.1. Элементы центрированного лидерства

- **способность объединять** — принятие активных мер по созданию широкой сети внешних и внутренних связей;
- **вовлечение** — внушение уверенности в принимаемых решениях и выполняемых действиях, вовлечение себя и других в работу в условиях риска и неопределенности;
- **подзарядка энергией** — систематическое внимание к своему физическому, психологическому и эмоциональному здоровью, разработка методик и норм, направленных на зарядку энергией окружающих.

Проведенное специалистами McKinsey Quarterly исследование, в котором приняли участие 1147 руководителей, показало, что пять элементов централизованного лидерства взаимно усиливают друг друга¹². Респонденты, которые считали, что обладают (и часто пользуются) четырьмя или всеми пятью элементами, высоко оценили свой уровень отдачи на работе, умение справляться с ролью лидера, а также уровень удовлетворенности жизнью (таблица 7.1).

Таблица 7.1. Умножение выгод

Центрированное лидерство Количество активно используемых элементов*	Процент респондентов, обладающих выдающимися показателями в каждой области, согласно количеству активно используемых элементов*		
	Мотивация к работе	Эффективность руководства	Удовлетворенность жизнью
0 из 5	 14	 12	 15
1 из 5	 15	 18	 18
2 из 5	 24	 29	 25
3 из 5	 42	 45	 47
4 из 5	 50	 63	 53
5 из 5	 100	 100	 100

* Респондентам задали ряд вопросов, позволяющих оценить, как часто они используют тот или иной элемент централизованного лидерства; в каждой группе варианты «часто» и «высокий уровень успеха» соответствовали верхним 20% респондентов.

Источник: июль — октябрь 2009 г., исследование McKinsey, в котором приняли участие 1147 руководителей компаний финансового сектора.

Теперь мы постараемся более внимательно изучить каждый элемент, имея в виду то, что не меньшее значение по сравнению с каждым элементом в отдельности имеет само сочетание всех пяти элементов, которое и придает модели централизованного лидерства силу.

ЗНАЧИМОСТЬ. В модели централизованного лидерства под значимостью понимается способность лидера мотивировать себя и окружающих. Лидеры, обладающие высокой значимостью, глубоко привержены работе, которую они выполняют, и с энтузиазмом относятся к достижению поставленной цели. Они знают свои сильные стороны, используют их для максимального раскрытия потенциала, им нравится их работа, и этими чувствами они заражают других людей. Среди всех элементов централизованного лидерства значимость играет самую большую роль в достижении удовлетворенности своей работой и жизнью. Наши исследования показывают, что влияние этого элемента на удовлетворенность жизнью в пять раз выше, чем у любого из остальных элементов¹³.

Мысль о том, что значимость является основным источником личностной энергии, не нова. Исследования ведущих ученых, таких как Дана Зохар, Дон Бек, Крис Коуэн и Ричард Баретт, показали, что вдохновляющее лидерство основывается не на харизме и простой поддержке, а на полной концентрации на какой-либо цели и желании помочь другим людям в достижении их целей¹⁴. Люди достигают выдающихся результатов только тогда, когда стоящая перед ними цель имеет для них по-настоящему большое значение. Конечно, верно и обратное утверждение: если вы не можете ответить на вопрос «Почему я этим занимаюсь?», вы вряд ли сможете добиться хороших результатов.

В IV столетии до н. э. Аристотель утверждал, что люди достигают эвдемонии, удовлетворенности жизнью, когда они используют свои способности по максимуму, реализуя тем самым свою основную функцию. В XX в. психолог Абрахам Маслоу разработал концепцию самоактуализации, поместив на вершину пирамиды потребностей человека потребность в самоактуализации¹⁵.

Значимость тесно связана со счастьем и энергией. Участие в деятельности, которую вы сами для себя избрали, которая позволяет

вам реализовать ваши сильные стороны и которая делает вашу жизнь осмысленной, дает вам глубокое и стойкое чувство удовлетворения. Когда это происходит, тяжелая работа становится не в тягость, а наоборот, придает энергию. Когда лидер находит точку приложения для своих способностей, он создает позитивную атмосферу вокруг себя, заряжая энергией окружающих и становясь более убедительным как образец для подражания и более вдохновляющим как оратор. Если лидеру удастся эффективно помогать людям справляться с их задачами, он может сэкономить огромное количество коллективной энергии.

Сильное чувство персональной значимости увеличивает мотивацию, рождает стремление идти за лидером и повышает личную и профессиональную продуктивность в такой мере, какой нельзя добиться формальными средствами поощрения и наказания. Лидерство, осуществляемое на основании подобных позиций, создает совсем не порочный, а наоборот, очень эффективный круг. Чем сильнее вы вкладываетесь во что-то большее, чем вы сами, тем большее чувство значимости вы в результате получаете, тем сильнее вы будете заражать окружающих и так далее. Помимо того что это позволяет добиваться целей и влиять на окружающих, этот эффект заставляет вас почувствовать удовлетворение.

Исследование психолога Сони Любомирски показывает, что отказ от самокопания и поиск значимой для вас работы — лучший способ повысить уровень счастья в долгосрочной перспективе¹⁶. Это подтверждается представителями позитивной психологии, которая уделяет основное внимание не работе с психической болезнью, а попыткам сделать жизнь более наполненной. Ученые выделяют три составляющие счастья: удовольствие, состояние потока и значимость (последнее занимает главное место в иерархии)¹⁷. Гэри Хэмел, автор предисловия к нашей книге, призывает современных руководителей быть «генераторами значимости»¹⁸.

Однако как все это связано с практикой? Свет на этот вопрос проливает история генерального директора Тома Глосера. Приняв предложение возглавить агентство Reuters в 2001 г., в тяжелые для компании времена, Глосер приступил к работе вместе со своей командой и в итоге в корне изменил ситуацию. Компания делала успехи, однако со временем люди стали задумываться:

«Что дальше?» Как отмечает Глосер, «страх надвигающейся катастрофы объял всех нас, но что же сегодня может стать для нас объединяющим лозунгом?»¹⁹.

Глосер решил, что в такой момент нужно опереться на базовые и глубокие цели, и провел ряд бесед с другими руководителями агентства, уговаривая их поступать таким же образом. Постепенно всем стала ясна цель, которую разделяют все сотрудники компании: повышение качества принятия решений отдельными сотрудниками, компаниями и обществом в целом благодаря предоставлению нужной информации в нужный момент. В результате слияния агентства Reuters с Thompson в 2008 г. организация обрела необходимый масштаб, который был нужен для достижения этой амбициозной цели. Под продолжающимся руководством Глосера агентство Reuters еще больше укрепило свои сильные стороны и стало одним из основных источников информации для компаний и общественности, а количество сотрудников агентства более чем в 100 странах мира достигло 55 000 человек.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СМЫСЛОВ. Мы все используем определенную картину мира, через призму которой смотрим на мир и оцениваем нашу жизнь, и изменение этой картины может оказать огромное влияние на жизнь отдельного человека и целой организации. Оптимист, который в любой ситуации ищет возможности, имеет явное преимущество по сравнению с пессимистом, который концентрируется на негативной стороне жизни.

Оптимизм коррелирует с успехом и, что более важно, со здоровьем и популярностью. Как заметил когда-то Билл Клинтон, «никто в здравом уме не захочет, чтобы им руководил пессимист». Конечно, не все рождаются оптимистами.

Многие из нас не являются оптимистами от рождения, по мнению ученых, на 50% наши взгляды на мир предопределены генетически. Однако в книге «Как научиться оптимизму» (Learned Optimism) Мартин Селигман доказывает, что оптимизму научиться можно²⁰. Пессимист может поменять взгляд на мир, но для этого ему потребуется научиться использовать инструменты, которые оптимист использует, даже не подозревая об этом, с тем чтобы составить нужную картину мира в своей голове.

Легко убедиться, что создание позитивных смыслов может значительно развить наш лидерский потенциал. Пессимисты склонны рассматривать негативные ситуации как постоянные, вездесущие и касающиеся только их. Такие убеждения имеют ограничивающий характер, они не дают им видеть стратегические возможности, приводя к скорой потере энергии. Оптимисты, напротив, считают трудности временными, случайными и вызванными внешними причинами. Это помогает им четко оценивать ситуацию, видеть новые возможности и действовать быстро.

Представьте, что вы выступаете с презентацией перед руководством. Слушатели выглядят расстроено и практически не слушают вас, главный руководитель вдруг посередине доклада встает и выходит из кабинета. В конце презентации вы получаете вместо оваций, на которые в тайне надеялись, достаточно вялую реакцию. Какие мысли будут роиться у вас в голове, когда вы будете выходить из помещения? Вы подумаете, что ваши доводы или выводы взяты с потолка? Вы начнете беспокоиться о том, что руководство перестало в вас верить? И как же дальше будет развиваться ваша карьера?

Или же вы подумаете о том, что руководители во время презентации были заняты обдумыванием внезапно возникшей проблемы, и им просто было не до вас? Возможно, вы не угадали со временем для презентации? А руководство вас очень ценит, поэтому не отказало вам и позволило выступить в такой неподходящий момент? Возможно, вы даже решите прервать выступление и спросить: «Мне стоит продолжать или лучше прерваться, так как сейчас не лучшее время для доклада?»

Мы постоянно делаем какие-то предположения относительно нашего окружения, рассматривая ситуацию под оптимистическим или пессимистическим углом. Лидер должен обладать оптимистическим взглядом на мир или же научиться такому взгляду, так как он помогает преодолевать трудности: дает возможность справляться с неприятностями, делать ценные выводы и грамотно реагировать на ситуацию. Брать на себя ответственность, что необходимо для любого лидера, одновременно означает брать ответственность за возможную неудачу. Когда дела идут плохо, только позитивный взгляд на ситуацию помогает достойно выйти из затруднительного

положения. Пессимизм, напротив, ведет к неустанному поиску негатива, что может парализовать вас и остановить развитие вашей организации.

Необходимо уточнить, что создание позитивных смыслов — это не то же, что позитивное мышление. Исследования показывают, что позитивный взгляд на мир дает в лучшем случае временный положительный эффект. Так или иначе, большинство истинных оптимистов являются реалистами. Это, как ни удивительно, позволяет оптимистам более стойко переносить удары судьбы по сравнению с пессимистами. Такие люди склонны попадать в другую ловушку: попытки решить не поддающуюся решению проблему, тогда как давно пора забыть о ней и двигаться дальше.

Необходимость соблюдения баланса между надеждой и реализмом отлично иллюстрирует Парадокс Стокдэйла, описанный Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому» (Good to Great)*. Адмирал Джим Стокдэйл был самым высокопоставленным американским офицером, заключенным в так называемой тюрьме «Ханой Хилтон» во время войны во Вьетнаме. Находясь в заключении с 1965 по 1973 г., он часто подвергался пыткам и нарушениям прав, ему не говорили, когда его отпустят, и он не знал, увидит ли когда-нибудь свою семью. Как ему удалось выжить? «Я никогда не сомневался, что смогу не только выйти из тюрьмы, но победить, так что я решил относиться к этой ситуации как к ценному опыту, чему-то определяющему в моей жизни... При этом важно совмещать бесценную уверенность в том, что в конце концов выйдешь из ситуации победителем, и решимость вынести самые жестокие испытания, что бы ни случилось»²¹.

Первая женщина — премьер-министр Австралии госпожа Джулия Джиллард, которая заняла этот пост в 2010 г., отлично показала силу способности формулировать для себя нужные смыслы: «Если вы постоянно будете волноваться о том, что что-то пойдет не так, вы никогда не сделаете ничего. Вы должны быть способны сконцентрироваться на вещах, которые действительно имеют значение, и не расстраиваться из-за мелочей... В сфере политики, если

* Коллинз Д., Хансен М. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

вы будете расстраиваться каждый раз, когда кто-то напишет о вас плохо в газете, или ваши избиратели начнут вас критиковать, вы вряд ли сможете чего-то добиться»²².

Люди, способные формулировать правильные смыслы происходящего, порой способны выйти победителем из казалось бы безвыходной ситуации. Когда Томасу Эдисону было 67 лет, его лаборатория сгорела. Вы думаете, он долго сокрушался, что пожар унес плоды всех его многолетних трудов? «Это несчастье — отличная возможность. Все наши ошибки сгорели, и теперь мы можем начать сначала». Три недели спустя он сконструировал свой первый фонограф.

Еще один пример выдающегося лидера, который неоднократно находил возможность превращать свои неудачи в очередной триумф, являет собой Стив Джобс. В 1976 г. он стал одним из основателей компании Apple, а в 1984 г. его вынудили покинуть компанию, что многие восприняли как конец карьеры Джобса. Однако сам он так не думал: «Увольнение из Apple — это лучшее, что со мной произошло. Бремя успеха сменилось возможностью все начать сначала, снова быть новичком, который может совершать дурацкие ошибки. Это увольнение стало началом одного из самых плодотворных периодов моей жизни»²³.

Этот период стал для Джобса также и весьма удачным в финансовом отношении. Вскоре после ухода из Apple Джобс сделал одну из самых своих удачных инвестиций: он приобрел у Джорджа Лукаса за 5 млн долл. подразделение студии Lucasfilm, занимающееся компьютерной графикой. Успех компании был связан не с первоначальной деятельностью — разработкой графического оборудования, а со студией Pixar. Начав сотрудничество с Disney, она получила восторженные отзывы зрителей и критиков после выхода своего фильма «История игрушек» в 1995 г., после чего Джобс удивительно своевременно вышел на биржу с открытым размещением акций компании, которое тут же сделало его миллиардером. Впоследствии студия выпустила еще множество хитов, а Джобс в 2006 г. благополучно продал ее Disney, получив место в совете директоров и акции стоимостью 3 млрд долл.

И в родной компании дела у Джобса пошли очень неплохо. В 1996 г. его пригласили в Apple в качестве консультанта, в 1997 г.

Стив занял пост исполняющего обязанности генерального директора, а через некоторое время стал полноправным генеральным директором и президентом компании. Под руководством Джобса Apple выпустила целый ряд выдающихся продуктов, которые были уже не непонятными высокотехнологичными штуками, а самыми желанными девайсами, пользующимися огромным спросом. Элегантный лаконичный дизайн и инновационные функции iPod, iPhone и iPad привлекли большое количество покупателей, порадовал акционеров и почти 18-кратный рост чистого годового дохода компании в период между 2000 и 2010 гг.

СПОСОБНОСТЬ ОБЪЕДИНЯТЬ. Умение в процессе достижения цели налаживать контакты с важными людьми из разных групп заинтересованных лиц является еще одной, несомненно, важной характеристикой лидера. Центрированное лидерство подразумевает создание сложных сетей связей, которые позволяют руководителю увеличивать личное влияние и ускорять личное развитие благодаря необходимости работы с самыми разными идеями и ситуациями, возникающими при контактах с другими людьми.

Отношения — необходимое условие благополучия людей, а также успеха всякого начинания. Однако этому факту зачастую не уделяют должного внимания. Рональд Хейфец и Марти Лински утверждают, что люди, понимающие важность установления контактов, часто более успешно выступают в роли лидера²⁴. При изучении вопроса установления контактов исследователи пришли к выводу, что женщины и мужчины обычно используют для этой цели разные подходы²⁵. В то время как женщины склонны ограничиваться небольшим количеством контактов, которые отличаются при этом большей глубиной связей, мужчины предпочитают создавать сети не слишком глубоких контактов.

Организациям нужны оба типа сетей, и каждый человек может научиться устанавливать контакты обоих типов. Широкая сеть слабых социальных связей обеспечивает широкий доступ к различным ресурсам, компетенциям и профессиональным возможностям, а также позволяет вовлечь в процесс изменений большое количество людей. Узкая сеть глубоких связей окажется полезной при необходимости в ценных консультациях типа «давайте я рас-

скажу вам, как все происходит на самом деле», которые возможны только при наличии отношений, построенных на доверии. Психологические исследования показывают, что такой тип отношений является одновременно важнейшим источником удовлетворения.

Говоря о создании сети, состоящей из важных людей, мы не подразумеваем, что эта сеть должна состоять только из тех, кто стоит на одной ступени иерархии с нами или выше нас. Необходимо включать в такие сети и младших сотрудников, создавая отношения, которые Джек Уэлч называл обратным наставничеством. Уэлч в качестве примера приводит такой случай: он долго безуспешно пытался освоить работу в сети Интернет, и в итоге ему пришлось обратиться за помощью к двум сотрудникам GE намного моложе его, которые и помогли ему справиться с задачей. Найдя такой подход эффективным, он порекомендовал 500 руководителям внутри компании назначить себе наставников моложе 30 лет, чтобы они помогали осваивать работу в сети²⁶.

Способность объединять людей и создавать сети контактов требует большой эмоциональной отзывчивости: лидер должен чувствовать эмоциональное состояние — свое и окружающих. Генеральный директор Thomson Reuters Том Глосер заметил, что, судя по его опыту, по-настоящему выдающиеся лидеры «обладают достаточным уровнем эмоциональной отзывчивости»²⁷. К счастью, эмоциональной отзывчивости можно научиться, как мы увидели в главе 5. Эмоционально отзывчивые лидеры быстро достигают хорошего уровня понимания с другими людьми посредством таких качеств, как внимание и сопереживание. Их отношения с людьми основаны на взаимности, когда каждый не только получает, но и отдает. Социальный психолог Джонатан Хайдт заметил, что «отношения сохраняются только до тех пор, пока обе участвующие стороны уверены, что они получают от отношений примерно столько же, сколько и отдают»²⁸. На работе такие взаимовыгодные отношения могут оказывать поразительное влияние на эффективность.

Лидер может использовать свою эмоциональную отзывчивость для стратегического осмысления ситуации. Такой подход, как анализ социальных связей (см. главу 5), позволяет обнаруживать разрывы в сети, а также понимать, какие меры нужно предпринять для их устранения. Консультант по созданию сетей и ответствен-

ный инструктор Кэрол Киммен призывает лидеров обращать внимание на ряд преимуществ и ресурсов, даваемых их сетями социальных связей: мудрость и опыт, сочувствующие слушатели, вызовы и смена точки зрения, доступ к различным слоям общества, непрерывное обучение, источник вдохновения, внешняя поддержка со стороны людей, способных профинансировать ваши начинания.

Организации могут проводить активную внутреннюю работу, направленную на то, чтобы сводить вместе нужных людей, которые смогут делиться своими знаниями, независимо от географической принадлежности, занимаемой должности и профессиональной сферы. В компании W. L. Gore, которая производит водонепроницаемые ткани Gore-Tex, руководство сознательно отказалось от какой-либо формальной структуры, что позволило обеспечить максимальную гибкость рабочих групп. В рамках выстроенной системы принятые на работу сотрудники должны в течение первых трех-шести месяцев своего пребывания в компании сконцентрироваться на построении хорошего контакта с коллегами. Руководитель кадровой службы Донна Фрей поясняет свой метод следующим образом: «Очень часто новые сотрудники жалуются на то, что они не чувствуют свой вклад в общее дело, что они тратят по три месяца на то, чтобы просто познакомиться с коллегами. Однако уже через год они понимают, насколько важен был этот процесс»²⁹.

Большинство высших руководителей привыкли делегировать полномочия небольшой группе топ-менеджеров с четко определенными ролями. В Cisco Systems все организовано иначе. Генеральный директор компании Джон Чамберс организовал координационные советы, объединяющие сотрудников самых разных подразделений, в задачи которых входит определять и реализовывать стратегию развития компании. Как мы видели в главе 3, он очень хорошо понимал, что обучение такой работе не может проходить легко, однако такие координационные советы позволяют Cisco сохранять максимальную гибкость. «Времена, когда наша компания имела жесткую вертикаль, а любое движение находилось под строгим контролем руководства, уже никогда не вернуться», — заявил он³⁰. Когда высшее руководство, такие люди, как Чамберс, берут

на себя ответственность главного по объединению, на смену вектору мышления «кто работает на меня» приходит «чем именно занимаются люди».

Таким образом, главным преимуществом сильной сети личных связей является возможность обучения и роста, которая появляется вследствие знакомства с множеством разных точек зрения. Как говорит американский магнат Дональд Трамп, «смотри, слушай и учись. Ты не можешь знать всего сам. Все, кто так думают, обречены оставаться посредственностями».

ВОВЛЕЧЕНИЕ. Под этим термином мы понимаем готовность людей принимать решительные меры. Согласно нашему подходу к работе и жизни, «если что-то происходит, значит, это касается нас». Мы считаем себя лично ответственными и способными оказывать положительное влияние на наш собственный опыт, нашу команду и нашу организацию. Напротив, люди, которые не проявляют вовлеченности, часто отличаются пассивностью и не чувствуют, что ситуация находится под их контролем. Вместо того чтобы стараться решать проблемы, они занимаются поиском виноватых. Согласно результатам нашего исследования централизованного лидерства, респонденты, которые отличались низким уровнем вовлеченности, не испытывали страх, рисковали или даже использовали имеющиеся возможности, также отличались неуверенностью в себе. Только 13% таких людей сочли себя способными руководить процессом изменений³¹.

В 1950 г. психолог Джулиан Роттер разработал теорию, согласно которой наша личность определяется не только врожденными чертами характера, но и тем, как мы ведем себя в обществе. Он ввел концепцию локуса контроля и утверждал, что люди, имеющие внутренний локус контроля, понимают, что они являются агентами, способными определять свою судьбу, в то время как люди с внешним локусом контроля убеждены, что их поступки не оказывают никакого влияния на их будущее³². Вовлечение отличается от формирования позитивных смыслов тем, что формирование позитивных смыслов позволяет нам *увидеть* возможность, тогда как вовлеченность дает нам смелость рискнуть и *воспользоваться* этой возможностью.

В своей работе 1951 г. альпинист и писатель У. Мюррей отмечает моменты, которые делают вовлеченность столь мощным оружием: «Пока нет решимости, существует вероятность отступления от плана, сомнения, неэффективности. Но как только человек решается на что-то, сама судьба начинает благоволить ему». По Мюррею, вовлеченность дает начало цепи событий, когда «мы получаем самые разные случайности, встречи, материальную помощь, откуда и ждать не могли»³³.

Так как же мы можем увеличить уровень вовлеченности? Обычно в этом случае помогает наличие элементарных знаний о том, как физиология мозга определяет наши инстинктивные реакции.

Говоря упрощенно, мозг состоит из трех частей: мозгового ствола, который отвечает за базовые функции организма, такие как дыхание; лимбической системы, которая управляет эмоциями; и коры, которая отвечает за логическое и творческое мышление. Внутри лимбической системы находится орган, называемый миндалевидным телом, чья функция заключается в защите организма от физического и эмоционального вреда. Когда информация об окружающей обстановке поступает через органы чувств в мозг, миндалевидное тело тестирует ее на пути в кору, чтобы понять, есть ли у нас время на обдумывание ситуации. В случае обнаружения угрозы миндалевидное тело отключает процессы рационального мышления и запускает мгновенную реакцию.

Услышав резкий звуковой сигнал автомобиля во время перехода дороги, вы инстинктивно отскакиваете в сторону. Только оказавшись в безопасности, ваш мозг включается, и вы понимаете, что произошло. Если бы вы сначала стали думать, а только потом действовать, вы бы попали под машину, об этом вам и говорит ваше миндалевидное тело. Однако инстинктивная реакция часто оказывается несоразмерна реальной опасности: водители машин, как правило, не хотят сбить пешехода. Подобный «перехват миндалевидным телом» (термин, которым обозначают ситуацию, когда эмоциональная реакция подавляет процессы рационального мышления) встречается не только при наличии смертельной опасности. Это явление может иметь место и на работе, что может приводить к непредвиденным последствиям.

Представьте, что миндалевидное тело восприняло невинный комментарий коллеги как угрозу. В результате может быть запущена реакция «бей, беги или замри», т. е. гнев, уход или отрицание. Это может дать старт последующим реакциям: либо внутренним (обида или мысли о мести), либо внешним (пассивно-агрессивное поведение с симуляцией прощения или нарастание скандала). Однако просто зная о наличии этого процесса, приверженцы централизованного лидерства могут смотреть на ситуацию критически, успокаиваться и выбирать наиболее конструктивную реакцию. Вместо того чтобы давать волю инстинктам, они контролируют ситуацию, анализируют ее более полно и находят решение.

Выживший узник концлагеря Аушвиц, написавший книгу «Человек в поисках смысла» (Man's Search for Meaning), Виктор Франкл следующим образом объясняет способность к контролю над «инстинктивным» поведением: «Между стимулом и реакцией всегда лежит свобода выбора». Применительно к лидеру такая свобода означает готовность четко высказывать свое мнение и нести ответственность за карьеру других людей (и их жизни), смотря в глаза страху, грамотно используя все возможности и делая попытки достижения поставленных целей.

Очень удачный пример вовлечения являет собой Жан Ваньер, основатель L'Arche. Эта международная организация, взявшая в качестве названия французское слово, означающее «арка», создает сообщества, в которых люди, страдающие умственной неполноценностью, и обычные люди живут вместе, поддерживают друг друга и учатся друг у друга. В начале 1960-х гг. Ваньер, друживший с французским священником, по его просьбе посетил большое количество организаций, помогающих умственно отсталым. Он был шокирован царящими там условиями: «Хранилище людских несчастий», — так он позднее описал свои впечатления³⁴.

Потрясенный тем, что люди вынуждены существовать в таких условиях, тем, что они не имели не только прав, но и никакого имущества, которое они могли бы делить друг с другом, Ваньер направил всю свою энергию на то, что стало впоследствии делом всей его жизни: он решил изменить роль умственно отсталых людей в нашем обществе. Первый его шаг, хотя и был достаточно простым, отличался смелостью: он купил для себя дом и пригласил двух лю-

дей из посещенных им учреждений жить вместе с ним. Так родилось первое сообщество L'Arche.

Идея и сообщества быстро разрастались, Ваньер начал проводить конференции и семинары по всему миру, делясь с людьми своим опытом и разрабатывая новую модель, которая должна была изменить жизни тысяч людей. Сегодня L'Arche представляет собой федерацию из 137 сообществ в 40 странах мира. Вовлеченность Ваньера в изменение сложившегося столетия назад порядка и методов лечения болезни принесла ему множество наград, включая Орден Почетного легиона и звание Кавалера Ордена Канады. Однако самыми главными победителями стали члены сообществ L'Arche. Участник сообщества, не страдающий недугами, так объяснял свое пребывание в L'Arche: «Поселившись здесь, я понял, что совместное времяпрепровождение оказывается для этих людей гораздо важнее каких-либо других действий или навыков, которые мы им можем передать. Большинство ребят [людей, страдающих умственными расстройствами] не привыкли к тому, что люди добровольно проводят с ними время и испытывают к ним симпатию. И именно это мы можем им дать»³⁵.

Еще один пример увлекающего лидера — это история Опры Уинфри. Родившаяся в штате Миссисипи, в бедной семье из сельской местности, она представляет собой типичный пример истории из грязи в князи. В доме, где прошло ее детство, не было электричества и водопровода, ей часто приходилось самой заботиться о собственном пропитании, и с ранних пор девочка подвергалась физическому и сексуальному насилию. Этот негативный опыт легко мог омрачить всю ее жизнь. Однако она нашла способ использовать этот опыт в своей работе — сначала в работе радиоведущей (в возрасте всего 19 лет), а затем уже на телевидении. Несмотря на то что в те времена это был достаточно рискованный шаг, она привлекала большую аудиторию историями и страхами, взятыми из собственной жизни.

Буквально за несколько месяцев работы в утреннем шоу AM Chicago в 1984 г. она добилась высочайших рейтингов, а затем закрепила за собой репутацию королевы разговорного шоу в ходе своей долгой карьеры на телевидении, где ей удалось завоевать доверие аудитории в студии и перед телеэкранами, сочетая «от-

крытость, наивное любопытство, жесткое чувство юмора и эмоциональную отзывчивость»³⁶. Феноменальный успех ее шоу, которое получило огромное количество наград, сделало ее одной из самых влиятельных людей в мире, по версии журналов *Forbes* и *Time*. Ей даже приписывали участие в победе Барака Обамы на выборах 2008 г. — в размере 1 млн голосов³⁷.

Вовлеченность не ограничивается способностью брать на себя риск и ставить смелые цели. Вовлеченность подразумевает действия сверх того, что от вас ожидают. Генеральный директор Merck Ричард Кларк совместно с Wellcome Trust создал предприятие по разработке доступных вакцин, чтобы бороться с распространением болезней в беднейших странах. Никто не просил его об этом, он просто увидел, что это можно сделать, и взял эту задачу на себя. Он объясняет свои действия следующим образом: «Существует острая потребность в инновационных разработках, которые позволили бы создавать новые вакцины для спасения людей в странах с очень низким уровнем жизни. Мы убеждены, что успех в создании этих новых вакцин может быть вернее всего достигнут через плодотворное сотрудничество»³⁸. Этот путь и был избран.

Как показывают эти истории, вовлеченность подразумевает готовность к выходу из зоны комфорта. Кстати, дискомфорт — это самое мягкое выражение, вы можете испытывать неловкость, нервозность, неудобство, даже ужас. Однако выход из зоны комфорта может рождать очень яркие эмоции, что могут подтвердить все, кто когда-либо прыгал с парашютом, с моста на тарзанке или спустился на лыжах с горы.

Независимо от того как вы при этом себя чувствуете, что происходит, когда вы выходите из зоны комфорта? На самом деле вы попадаете в зону обучения новым навыкам. По мере обучения вы свыкаетесь с новой ситуацией, которая когда-то была для вас непривычной и требовала мобилизации сил, после чего вы начинаете ее контролировать. Со временем зона вашего комфорта расширяется, вы переходите от обучения к освоению разных типов ситуаций один за другим. Регулярный выход из зоны комфорта и вступление в зону обучения поможет вам привыкнуть и к самому процессу.

Этот процесс как раз и лежит в основе постоянного совершенствования как для компаний, так и для отдельных личностей. Важно

осознать, что, как сказал ирландский футболист Джим Гудвин: «Невозможное — это часто то, чего еще не пробовали». Постоянного совершенствования не будет, если лидер не готов тратить свое время на то, чтобы пробовать делать вещи, которые до этого считались невозможными.

ПОДЗАРЯДКА ЭНЕРГИЕЙ. Непрерывное совершенствование требует энтузиазма и приверженности этой идее людей внутри организации. Но такая решимость быстро угасает, если лидер не уделяет внимание систематическому восстановлению собственной энергии и не создает для окружающих условия, при которых они могут следовать его примеру.

Психолог Михай Чиксентмихайи заметил, что полное раскрытие потенциала своих ключевых способностей для достижения определенной цели или решения задачи вводит человека в особое потоковое состояние, в котором работа удается без каких-либо усилий, а время как будто останавливается³⁹. Спортсмены описывают это состояние как второе дыхание, а музыканты в таких случаях говорят: «Я чувствовал грув». Чиксентмихайи изучал примеры из жизни нескольких тысяч людей, от скульпторов до простых рабочих; каждого из этих людей он просил записывать свои чувства в заданные интервалы времени в течение рабочего дня. Когда он сопоставил информацию о потоковых состояниях, испытываемых респондентами, с их показателями, он обнаружил, что люди, часто находящиеся в потоковом состоянии, оказались более продуктивными и получали больше удовольствия от работы. Кроме того, люди из этой категории часто ставили перед собой цели улучшить свои способности, чтобы справляться с более трудными задачами и тем самым получить доступ к практически неиссякаемым запасам энергии. Более того, ощущения от пребывания в потоковом состоянии были настолько приятными, что респонденты выказывали готовность повторять этот опыт, даже если им за это не платили.

Поток — это здорово, но как его достичь? Чиксентмихайи утверждает, что в это состояние можно войти при постановке по-настоящему сложных задач, выполнение которых требует использования всех навыков, в условиях абсолютного внимания и полной концентрации на совершаемом действии. При этом про-

странство, в котором работает человек, регулярно вырабатывает нечто подобное обратной связи, позволяя ему направлять свои усилия в нужное русло и добиваться максимальных результатов. В совокупности эти условия позволяют войти в состояние, в котором мы способны задействовать все доступные нам источники энергии.

Однако допустим, что выполнение всех этих условий так и не приблизило нас к назначенной цели. Такие ситуации неизбежны. Главным оружием в подобных случаях будет способность подняться на ноги после неудачи, пополнить запасы энергии и начать все заново. И именно здесь в дело вступают все четыре элемента центрированного лидерства: оценка целей и сильных сторон, сохранение позитивного взгляда на вещи, использование необходимых социальных контактов и уверенное движение вперед к новой цели. Способность быстро восстановиться после неудачи лежит в основе стойкости — лидерского качества, которое является ключевым для руководства процессом непрерывного совершенствования.

Чтобы войти в потоковое состояние, лидеры могут использовать особые техники, направленные на повышение осознанного восприятия. В своей книге «Высокоэффективное мышление» (The High-Performance Mind) Энн Уайз объясняет, как привычные схемы мозговой активности оказывают влияние на нашу эффективность⁴⁰. Она использовала данные электроэнцефалографических исследований для изучения мозговых процессов, происходящих в моменты, когда человек переходит из стрессового или отвлеченного состояния в состояние концентрации или потока. На основании полученных данных была разработана техника, помогающая лидерам достичь мастерства в процессе входа в потоковое состояние и выхода из него.

Такие несложные приемы, как управление энергией, также могут способствовать вхождению в потоковое состояние как в профессиональной, так и личной жизни. Тони Шварц и Джим Лоэр, профессиональные дикторы, писатели и основатели *Energy Project*, рекомендуют управлять энергией, а не временем. Время — ограниченная величина, и пытаться управлять временем — все равно что резать на части пирог. При этом рациональное управление

энергией, напротив, сильнее генерирует ее, т. е. «пирог» становится больше⁴¹.

Наши исследования показали возможность применения предложенных методов как на работе, так и дома для пополнения запасов энергии (увеличения размеров «пирога»). Мы сможем самостоятельно управлять запасами когнитивной, социальной, духовной, физической и эмоциональной энергии, если научимся определять ситуации, которые приводят к истощению или пополнению наших энергетических резервов. Подчас понять, как именно на вас действует ситуация, не так уж просто, поскольку одна и та же деятельность может оказывать разное влияние на разных людей. Рассмотрим пример с возвращением домой на машине после работы. На одних людей такая поездка производит расслабляющий эффект: время, которое они проводят в пути, позволяет им восстановиться после бурных событий трудового дня. Для других та же самая поездка в той же машине по тем же дорогам при той же плотности движения будет сопряжена со стрессом и эмоциональным истощением.

Это позволяет нам разглядеть неожиданный поворот в привычной концепции баланса личной жизни и работы. На работе мы можем оказаться в ситуациях, которые позволяют нам накапливать энергию, равно как и в тех, которые эту энергию у нас забирают. После того как мы уяснили картину, мы можем скорректировать наш рабочий день соответствующим образом, чтобы поддерживать запасы энергии на нужном уровне, вместо того чтобы опустошать баки.

Некоторые свободные от предрассудков компании уже приняли на вооружение подобные идеи и активно стимулируют сотрудников на повышение уровня энергии в течение рабочего дня с помощью традиционных и экспериментальных средств. Сотрудники Google, например, уделяют как минимум 20% своего рабочего времени решению любой задачи на собственное усмотрение, что позволяет им отвлечься от повседневной работы и пополнить запас энергии, создавая при этом что-то ценное. Этот ход Google оказался очень правильным: компания подсчитала, что около половины ее новых продуктов родилось из тех самых личных мини-проектов, которыми сотрудники занимались на перерывах. Не ограничив-

шись обустройством тренажерного зала для сотрудников, компания создала условия работы, заставляющие работников перемещаться между различными зданиями большого кампуса, в котором располагаются различные подразделения Google. Понимая важность здорового сна для поддержания энергии на должном уровне, Google разрешает сотрудникам делать паузы на сон, когда это нужно, обустроив специальные места в различных точках офисных зданий⁴². Питание — также одна из составляющих уравнения энергии, поэтому Google организовала для сотрудников 11 ресторанов, бесчисленное количество мини-кафе и поставила в каждом офисе автоматы по продаже чипсов и печенья, установив цены на эти продукты на уровне, в несколько раз превышающем цены на здоровую пищу в кафе и ресторанах.

Другие организации идут по схожему пути. ANZ обустроила специальные комнаты для релаксации, в которых сотрудники могут отдохнуть в течение рабочего дня. Также компания разрешает каждому сотруднику помимо оплачиваемого отпуска взять раз в году четыре недели за свой счет, которые сотрудник может провести по своему усмотрению. Похожим образом европейское подразделение Sony организовало комнаты для отдыха, понимая, что, несмотря на всю технологичность бизнеса компании, его будущее зависит от людей.

В конце концов, мы сами должны взять на себя ответственность за свою энергию. Например, каждый человек способен просто отключить мобильный телефон или позволить себе отдохнуть в течение рабочего дня. Однако существуют и более сложные способы. Приведем в качестве примера историю Юрека Грунна, президента Novo Nordisk US, фармацевтической компании, специализирующейся на производстве лекарств для больных диабетом. Когда Грунну поставили такой диагноз, ему пришлось начать вести более здоровый образ жизни: «Теперь я завтракаю каждый день, я гораздо чаще занимаюсь, кроме того, я начал серьезно увлекаться альпинизмом»⁴³. Однако со временем он обнаружил, что последствием этих изменений стало серьезное увеличение энергии: улучшилось не только его здоровье, поменялись взгляды на жизнь, эмоциональное состояние и состояние духа. Результатом этих изменений стало повышение производительности в профессиональной сфере. Напри-

мер, при возникновении какого-либо конфликта директор теперь старался мгновенно решить проблему, вместо того чтобы ждать, пока ситуация разрешится сама собой, как он это делал раньше.

Путь к центрированному лидерству

Пять элементов центрированного лидерства в совокупности помогают людям реализовать поставленные цели в работе и личной жизни благодаря сильному чувству легкости бытия, стойкости к неприятностям, контролю, целеустремленности и вовлеченности. Лидеры, обладающие этими качествами, лучше подготовлены к руководству программой непрерывного совершенствования и способны извлечь максимум опыта из любой трудности, грамотно используя имеющиеся возможности, которые непременно рождаются, если каждый день делать что-то новое. Итак, как же вы и другие люди в вашей организации сможете овладеть качествами центрального лидерства?

В большинстве случаев путь центрированного лидерства требует всего вашего жизненного опыта. Однако стоит отметить, что вы можете ускорить ваш процесс прохождения по этому пути. Преобразование предоставляет все условия, необходимые для этого: физическая активность, высокий уровень неопределенности, большое количество возможностей для получения обратной связи.

Как и в случае любой инициативы по развитию, лучший способ развития необходимых лидерских качеств зависит от корпоративной культуры и условий внутри компании. Однако наиболее успешные инициативы обладают определенными общими характеристиками. Ниже представлен список таких характеристик.

- **Наличие прямой связи с повышением эффективности.** Качества центрального лидерства лучше всего развиваются в условиях реализации реального бизнес-проекта, который накладывает на лидера определенные обязанности и предоставляет ряд возможностей для демонстрации своих качеств. Лидерские качества можно развить и закрепить только на практике.
- **Наличие поддающейся измерению основы.** То, обладает ли конкретный лидер пятью качествами центрированного лидер-

ства, можно определить с помощью самооценки, дополненной отзывами окружающих. Сбор такой информации не только позволяет понять сильные стороны, пробелы и мертвые зоны, но и служит основой, с помощью которой можно оценивать прогресс лидера.

- **Использование различных стилей обучения.** Люди учатся по-разному, так что развитие лидерских качеств требует использования широкого набора визуальных, тактильных и когнитивных методов обучения. Стандартные методы обучения могут включать просмотр видео, ролевые игры, обсуждение реальных кейсов, рассказ историй и принятие участия в моделировании конкретных ситуаций. Люди с разной скоростью усваивают знания, так что по крайней мере меньшая часть программы должна выполняться самостоятельно.
- **Возможность самопознания.** Директивный подход — не лучший способ сделать людей лучше; они должны сами захотеть измениться к лучшему. Секрет успеха в деле воспитания лидерских качеств состоит в прививании потребности в обучении, предложении содержания, которое поможет участникам получить важные для них инсайты. Если использовать старую поговорку, центрированное лидерство состоит не в том, чтобы привести лошадь на водопой, а в том, чтобы внушить ей, что она хочет пить.

Чтобы увидеть, как все составляющие пазла соотносятся друг с другом, рассмотрим в качестве примера историю крупной химической компании, которая разработала сложный процесс воспитания лидерских качеств. Руководство отобрало 25 сотрудников с хорошими результатами работы, имеющих опыт руководства людьми, готовых учиться и занимающих позиции, на которых особенно велика потребность в лидерских качествах. Каждый из этих 25 лидеров выбрал двух наставников и трех младших сотрудников в ученики. В результате программа задействовала уже не 25, а 125 человек, создав таким образом боевое ядро для будущих масштабных изменений внутри организации.

Процесс обучения 25 сотрудников был основан на восьмидневной программе, организованной в виде форума, разделенного

на три сессии, а общая продолжительность курса, таким образом, составила шесть месяцев.

Первый форум был посвящен применению принципов централизованного лидерства для самоконтроля. Участники учились нести ответственность за свое поведение в трудных ситуациях, управлять собой, грамотно использовать свою энергию и внимание для поддержания производительности на высоком уровне, создавать сеть контактов, выходить из зоны комфорта и использовать имеющиеся возможности, а также применять собственное видение ситуации, чтобы себя мотивировать.

Второй форум был посвящен характеристикам централизованного лидерства и должен был помочь участникам понять, как они могут использовать эти качества в роли лидера. Круг тем, которые обсуждались на второй сессии программы, включал методы мотивации подчиненных путем использования значимых для них вещей, превращение тяжелых диалогов с подчиненными в средства передачи им нужных знаний, создание основанных на доверии отношений, а также обеспечение грамотного наставничества.

Третий форум был посвящен применению принципов централизованного лидерства для проведения изменения компании. Участники форума рассмотрели такие вопросы, как техники работы с коллегами для достижения общности взгляда на будущее внутри компании, генерация энергии с помощью историй, понимание динамики системы и методы определения необходимости вмешательства, создание условий для обучения и креатива, а также соблюдение баланса между эффективностью и жизнеспособностью в долгосрочной перспективе.

Перед началом каждого форума участники собирались для получения обратной связи от окружающих и проведения самооценки. Данный процесс занял в общей сложности шесть месяцев. В интервалах между форумами участники пытались строить выводы на основе полученных знаний и применять новые навыки и идеи на практике в рамках комплексной программы преобразований в организации. Время на размышление было учтено в программе практических занятий под руководством наставника и в небольших группах участников под руководством одного наставника.

К концу программы руководителям удалось добиться повышения эффективности и уровня жизнеспособности на вверенных им участках, создать прочную систему связей и выступить в качестве ролевых моделей не только в вопросе «что делать?», но и в вопросе «как себя вести?», поддерживая программу непрерывного совершенствования.

Давайте рассмотрим еще один пример, демонстрирующий конкретные преимущества, которые дает центрированное лидерство. Когда Джон Эйкхёрст принял пост генерального директора компании Woodside Petroleum, всем было ясно, что среди многочисленных проблем компании особую роль занимает плачевное состояние лидерских навыков. Woodside Country Club, как тогда называлась компания, находилась в нижнем квартиле по показателям издержек; а для компании в целом характерно было чувство саморасстройства. Чтобы устранить эти проблемы, Эйкхёрст запустил комплексную программу преобразований, которая включала проведение экстенсивной программы повышения лидерских качеств в рамках практической подготовки принципов центрированного лидерства. Программа не ограничивалась высшим руководством, а посредством каскада истории затронула практически каждого из 2000 сотрудников Woodside.

В результате ее реализации компания обрела настолько крепкие институциональные компетенции, что ее не смогли расшатать последующие попытки перестройки структуры и попытки развития. Вовлеченность сотрудников выросла с 50 до 80%, а уровень энергии и заинтересованности стоящими перед ними задачами вырос с 60 до 85%. Более того, как объяснял Эйкхёрст, «мы полностью изменили характер совместной работы. Раньше мы тратили огромное количество времени на работу с личностью сотрудника и построение персональной зоны ответственности для каждого. Благодаря развитию лидерских качеств мы увидели, что существуют гораздо более творческие, вдохновляющие и вселяющие надежду методы руководства по сравнению с теми, где во главу угла ставится дисциплина и стремление утвердиться за счет других. Нам также удалось добиться появления у сотрудников реального желания достичь поставленной цели»⁴⁴. За семь лет пребывания на посту генерального директора компании Эйкхёрст пре-

вратил Woodside в одну из лучших в отрасли компаний, увеличив капитализацию компании на 7 млрд долл. (тогда как на момент его прихода в компанию ее акционерная стоимость составляла 3 млрд долл.).

Стадия продвижения вперед отличается от остальных четырех этапов процесса преобразования тем, что она никогда не заканчивается. Ваша организация может с блеском завершить процесс преобразования, однако необходимость постоянного повышения эффективности и жизнеспособности бизнеса от этого никуда не денется.

Не стоит упоминать отдельно, что организация, которая проводит работу по совершенствованию на постоянной основе, не будет нуждаться в аварийной комплексной программе преобразований. Большинству компаний время от времени необходима поэтапная модернизация, которая помогает отвечать на меняющиеся потребности клиентов, технологические инновации или изменения в составе игроков на рынке⁴⁵.

Однако система непрерывного совершенствования позволяет получить большое количество конкурентных преимуществ по отношению к другим игрокам на рынке. И если ваша организация сможет дополнить тот позитивный и ценный опыт, который она получила в процессе реализации комплексной программы преобразований, способность постоянно совершенствовать любые внутренние процессы, ее будет невозможно поколебать, несмотря на все перипетии нашего мира. Чтобы добиться этого, важно создать надежную инфраструктуру, которая будет служить основой процесса совершенствования, обучения и получения необходимых навыков и компетенций. Поверх этой структуры должны располагаться соответствующие лидерские качества сотрудников, которые вам удалось развить в ходе процесса преобразования. Эти качества будут служить двигателем процесса непрерывного совершенствования, который будет наполнять организацию силой и энергией, а не выматывать ее отчаянными усилиями, сходными с попытками опаздывающего пассажира вскочить в последний вагон отъезжающего поезда.

Итак, что вы можете сказать после ознакомления с нашим методом пяти ступеней? Кто, как не вышедший в 2007 г. на пенсию

Джон Макфарлейн, чей опыт мы описали в начале этой главы, лучше всего ответит на этот вопрос? Джон считает, что процесс преобразования согласно нашей модели превратил ANZ из «традиционного банковского учреждения в современную гибкую организацию, обладающую четким взглядом на будущее и способную не только измениться одномоментно, но и сохранить эту способность в будущем».

Часть III

Слагаемые успеха

Роль высшего руководства

Должны ли изменения начинаться сверху?

К данному этапу у вас уже должен сложиться четкий маршрут пути к успеху. Маршрут будет состоять из пяти стадий — цели, оценка, план действий, действия, движение вперед, — которые повысят эффективность компании в ближайшем будущем и укрепят ее жизнеспособность в дальней перспективе. Мы убеждены: следуя этим путем, почти любая организация сможет успешно преобразовать свою деятельность и станет способна выдерживать конкуренцию в течение долгого времени.

Как мы неоднократно видели на примере компаний, упомянутых в книге, на пути преобразования важнее всего руководство процессом и личный пример правильных моделей поведения. И то и другое должно начинаться с верхушки организации. Джон Мэкки из Whole Foods Market поясняет: «Как сооснователь и генеральный директор, я — самая заметная персона в компании... наши сотрудники все время наблюдают за мной... я постоянно на сцене»¹.

Вот почему эта глава посвящена роли высшего руководства в инициативе преобразования. Под высшим руководством мы подразумеваем президента корпорации, руководителя государственного предприятия или некоммерческой структуры — любого, кто управляет организацией, как бы ни называлась его должность. Именно они играют основополагающую роль: исследование

за 2010 г. показало, что вероятность успеха возрастает в 2,6 раза, если в преобразовании активно участвует верхушка².

Означает ли это, что глава предназначена только для высшего руководства? Вовсе нет. Узнав, какой должна быть роль лидера в преобразовании организации, читатели, занимающие менее высокие должности — в том числе будущие руководители, — могут помочь собственному начальству выполнить эти задачи. Если вы пытаетесь изменить свою организацию, то путь, несомненно, будет более легким и прямым, если высшее начальство на вашей стороне, поддерживает вас и принимает полноценное участие в переменах.

Эта глава расскажет вам, чего можно ожидать от начальника, взявшего на себя такую роль. Из десятков примеров вы увидите, что делают самые успешные лидеры, чтобы руководить процессом, направлять энергию и импульс своих организаций в нужное русло, благодаря чему происходят удивительные перемены и создаются многочисленные возможности для непрерывного совершенствования.

Не забывайте: пытаясь вовлечь в дело главного руководителя, вы можете использовать модель влияния из главы 5. Для этого нужно поразмыслить над стилем управления и предпочтениями начальника. Чьим мнениям он доверяет? Какой тип преобразования подойдет ему? Понимает и принимает ли он ту роль, которую ему предстоит сыграть? Потребуется ли она новых умений? Существуют ли процедуры, которые способствовали бы всему этому?

Заметим также, что те действия, которые мы советуем высшему руководству, например акцентировать удачи, вовлекать в дело других сотрудников, полезны для руководителей любого уровня. Однако если процесс начинается не с самого верха, то усилия организации не будут иметь должного эффекта.

Что может сделать лишь высшее руководство

Роль высшего руководства уникальна. Человек, стоящий на вершине пирамиды, дает всем сотрудникам понять, что на самом деле важно в работе.

Если лидер участвует в изменениях лишь на словах, пусть не удивляется, что остальные поступают так же. Если не сумеет лич-

ным примером сформировать у сотрудников желаемый образ мышления и поведения, уклониться от ключевых инициатив, то преобразование рискует потерять цель и движущую силу. *Только высшее руководство может организовать процесс так, чтобы нужные люди тратили нужное количество времени на нужные изменения.*

Чтобы значимость руководителя стала более наглядна, давайте представим его в виде большой шестеренки, с которой последовательно сцеплены более мелкие. Если она, совершая полный оборот, щелкает 1 раз, то следующая щелкнет 5 или 6 раз, а следующая за ней — 10 или 12 раз. И чем меньше шестеренки, чем дальше они расположены от начала этой цепочки, тем быстрее они крутятся.

Что случится, если самая большая шестеренка вдруг передумает и решит возвращаться в противоположную сторону? Та, что под ней, со скрипом останавливается и тоже принимается крутиться в обратную сторону. Все последующие начинают цепляться друг за друга. Летят искры, бедная маленькая шестеренка в самом низу со скрежежом вылетает из механизма. Таково влияние главного руководителя!

Однако в литературе по менеджменту о его роли в преобразовании компании написано на удивление мало. Возможно потому, что не существует единого рецепта успеха. Характер этой роли определяется масштабом, степенью неотложности и другими особенностями преобразования, корпоративными навыками организации, а также стилем управления, который избрал для себя начальник. Тем не менее наши исследования и опыт работы с множеством компаний, прошедших преобразование, позволили выделить четыре ключевых роли успешного руководителя.

- **Он придает преобразованию смысл.** Эффективность комплексной программы преобразований зависит от того, насколько лидер вкладывает в этот процесс личную значимость, насколько открыто вовлекает в него других и акцентирует удачи по мере их появления.
- **Он задает желаемый образ мышления и поведения.** Успешный руководитель обычно сам проходит путь преобразования. Своими поступками он показывает сотрудникам пример нового поведения и призывает их придерживаться этого стандарта в повседневной работе.

- **Он создает сильную и целеустремленную руководящую группу.** Чтобы наиболее продуктивно использовать преобразовательную деятельность группы, лидер должен провести жесткий отбор тех, кто обладает достаточными способностями и мотивацией, чтобы пройти этот путь.
- **Он неустанно добивается результатов.** Когда на кону значительная потребительская, финансовая или символическая ценность, главному руководителю стоит засучить рукава и взяться за дело самому — никто не справится с задачей лучше него.

Комбинация этих четырех ролей помогает выиграть войну за середину. Чаще всего в преобразованиях, с которыми мы сталкиваемся, есть небольшая группа сотрудников, с самого начала включившихся в процесс. С другой стороны, есть некоторое число сотрудников, которые не принимают никакого участия в деле и, скорее всего, покинут организацию, если начнутся перемены. Но основная часть находится посередине, пытается разобраться, является ли происходящее временной прихотью начальства, возможны ли настоящие перемены и стоит ли дело того, чтобы тратить силы и рисковать положением. Для этой, самой обширной группы крайне важны роли, исполняемые начальником — именно он может убедить сотрудников поверить в происходящее, включиться в процесс и вложиться в реализацию изменений.

Придаем смысл преобразованию

На страницах этой книги мы уже видели, что преобразование требует огромной энергии. Начальству и сотрудникам необходимо переосмысливать и перестраивать весь бизнес, при этом не переставая вести его изо дня в день. История будущего успеха помогает сотрудникам поверить в важность их усилий, но конечный результат зависит от трех действий руководителя компании: он должен подчеркивать, что дело имеет для него личную значимость, открыто вовлекать других и акцентировать удачи по мере их появления.

Личная значимость

Лидер, который тратит некоторое время на то, чтобы преобразование стало для него личным делом, пробуждает в своих сотрудниках намного больше энергии, чем лидер, старательно показывающий слайды презентации в PowerPoint, которую команда подготовила за него. Но что такое личная значимость?

Руководителям необходимо внимательно подумать над следующими вопросами: «Какое отношение это имеет ко мне? Почему это важно лично для меня?» Затем им нужно поделиться ответами с другими сотрудниками. Успешные лидеры, говоря о своей жизни, часто упоминают события, оказавшие на них сильнейшее влияние, поворотные моменты, чтобы подчеркнуть свою решимость и показать, что преграды можно преодолеть.

Генеральный директор PepsiCo Индра Нуйи откровенно рассказывает о трудностях, с которыми она столкнулась, прибыв из Индии, когда у нее на руках не было почти ничего, кроме стипендии: «Когда я приехала в Америку, сразу почувствовала себя иммигрантом... Нужно было работать превосходно; если бы у меня ничего не вышло, что бы я тогда делала?»³. Она использует свою историю как боевой клич, чтобы вдохновлять коллег на упорный труд в борьбе брендов, надеясь однажды достичь вершины.

Энди Гроув, бывший генеральный директор Intel — крупнейшей в мире компании по производству полупроводниковых чипов, — дает почувствовать важность отваги и твердости, описывая свой побег из Венгрии во время советской оккупации, свою решимость начать новую жизнь в США. Джон Чамберс, глава Cisco, рассказывает о том, как в детстве страдал неспособностью к обучению — тем самым он демонстрирует, «как мы можем преодолеть все, с чем встречаемся на пути, и почему столь важно поступать с другими так, как мы хотим, чтобы поступали с нами»⁴. Дэвид Робертс упоминает об уроках, полученных от его героя Монти Робертса (настоящего заклинателя лошадей), в своем рассказе о преобразовании, которую он провел как директор программы индивидуального финансового обслуживания в Barclays Bank.

Дэвид Новак, генеральный директор корпорации Yum! Brands (которой принадлежат, в частности, такие франшизы, как KFC,

Pizza Hut и Taco Bell)), одной точной фразой объясняет, как личностный подход помогает сотрудникам ощутить свою причастность к работе всего коллектива: «Они видят своего директора, и таким образом большая компания становится маленькой». Новак замечает: когда сотрудники получают знания непосредственно от высшего начальства, «их сильнее волнуют дела компании, они более преданы ей»⁵.

Вовлекаем других

Когда четкая комплексная программа преобразований уже разработана, секрет успеха в том, чтобы при каждой возможности обсуждать будущие преобразования с сотрудниками, объяснять ее значение, показывать, как она соотносится с разными секторами предприятия, побуждать людей к проявлению личной заинтересованности в ее реализации.

Лидеры, сами успешно прошедшие преобразование, прилагают огромные усилия, чтобы перенести этот опыт на свою организацию. Лу Герстнер, в бытность главой IBM, пролетел в общей сложности более 1,5 млн км, встречаясь с тысячами клиентов, сотрудников и деловых партнеров⁶. В его офисе висела знаменитая табличка «Смотреть на мир из своего кабинета опасно», постоянно напоминавшая о том, как важно взаимодействовать с людьми внутри и вне организации⁷.

Как поясняет генеральный директор Intuit Стив Беннетт, «директор не может осуществить ряд перемен, просто расслав письма по электронной почте. Чтобы управлять процессом преобразований, нужно встречаться с людьми лицом к лицу. Это требует больших затрат времени»⁸. Беннетт увидел воочию, как окупается такой подход, когда Intuit из низкоэффективной начинающей технологической компании превратилась в производителя с более чем 10%-ным ростом дохода и прибылью вчетверо больше той, что была у компании, когда он только взялся за дело.

Когда Коррадо Пассера стал директором Banca Intesa, то обнаружил, что надо срочно остановить снижение эффективности и разрушение жизнеспособности предприятия. Поэтому он объездил Италию вдоль и поперек, распространяя комплексную программу

преобразований среди 60 000 сотрудников банка: «Это долгий процесс, но если вы хотите, чтобы люди пошли за вами, нужно предстать перед ними»⁹.

Иногда руководителям приходится работать еще упорнее, чем обычно, чтобы привлечь особо трудные в общении заинтересованные группы людей. Ом Пракаш Бхатт, председатель Государственного банка Индии, потратил значительное время, чтобы наладить контакт с профсоюзами: «Я провел четыре дня с 30 руководителями из разных точек страны... и хотя некоторые мои лучшие советники из банка предупреждали, что эти руководители ненадежны и могут сорвать процесс... их подкупил не только уровень дискуссий и масштаб открытий, но и то, что председатель был готов провести столько времени вместе с ними: есть, пить, даже петь и танцевать»¹⁰.

Еще одна мощная методика для руководителей — не рассказывать, а спрашивать. Это превосходный способ укрепить желаемый образ мышления в сознании сотрудников и создать у них чувство личного участия. Вместо того чтобы по цепочке распространять комплексную программу преобразований в пределах организации, руководитель может внедрять двустороннюю связь: общие собрания, сетевые диалоги, встречи.

Даже случайные разговоры можно использовать на благо дела. Генеральный директор Emerson Electric Дэвид Фарр целенаправленно задает почти каждому, с кем встречается в своей компании, одни и те же четыре вопроса: «Что Ваше присутствие меняет в работе компании?» (чтобы выяснить, следуют ли сотрудники стратегии Emerson Electric), «Над какими концепциями улучшения Вы работаете?» (чтобы подчеркнуть необходимость постоянно совершенствоваться), «Когда Вы в последний раз получали наставления от начальника?» (чтобы проверить, насколько начальство занимается развитием сотрудников) и «Кто для Вас враг?» (чтобы убедиться, что люди назовут конкурента, а не другой отдел той же компании). Таким образом он ясно дает понять, что эти аспекты работы важны и что сотрудники должны давать правильные ответы на эти вопросы — если не прямо сейчас, то в следующий раз уж точно.

После объявления о начале комплексной программы преобразований задачей высшего руководства становится постоянное

закрепление информации. Как говорит бывший глава P&G Алан Лафли, «изнурительное повторение и разъяснение очень важны — сотрудники заняты столькими текущими делами, что они не всегда находят время остановиться, подумать и пропустить работу через себя»¹¹.

Паоло Скарони, который провел существенные преобразования в итальянских публичных компаниях Techint, Enel и Eni, будучи их генеральным директором, говорит, что предпочитает «найти три-четыре стратегические концепции, которые бы задали вектор развития; создать организацию, которая поверит в эти концепции, а затем повторять, повторять, повторять их каждому члену организации»¹².

Отмечаем удачи

Один из наиболее действенных способов стимулировать преобразование по ходу процесса — делать акцент на удачах. Это помогает вычленить значение преобразованию, а также убеждает людей в том, что перемены действительно происходят.

Председатель Infosys Н.Р. Нараяна Мерфи рассказывает, что компания приглашает успешные рабочие коллективы выступить перед сотрудниками Infosys с презентацией, «чтобы показать другим, что мы ценим такой образ деятельности»¹³. Бывший председатель и генеральный директор фармацевтической компании Baxter International Гарри Янсен Кремер-младший разослал всем работникам (а это 55 000 человек) пришедшее по электронной почте письмо, в котором женщина благодарит компанию за лекарство, продлившее жизнь ее отца на 15 лет. «Вот чем мы занимаемся», — сказал он сотрудникам.

Чтобы показать, насколько важно проявлять инициативу, Дэниэл ди Микко, генеральный директор Nucor, одной из крупнейших американских компаний по производству стали, рассказывает историю о начальнике цеха отгрузки готовой продукции. Начальник цеха попросил выделить ему 2000 долл. на изучение заводов-филиалов Nucor в других регионах — и в назначенный срок вернулся с идеями, которые помогли сэкономить более 150 000 долл. в год, и это только в одной его области. В бразильском банке Itaú

Unibanco председатель и руководящая группа участвуют в вечерах награждений, которые проводятся, чтобы по достоинству оценить и поощрить старания людей, внедряющих инновации. За мероприятием следуют многочисленные беседы с сотрудниками разных отделов банка; руководство дает им мощный посыл: «Так держать!».

Когда глава организации освещает достижения сотрудников, то усталость, упрямство, чувство вины превращаются в творческую энергию, настойчивость и стремление к успеху. Мы призываем руководителей жить по принципу Тома Питерса: «Празднуйте то, что вам хотелось бы видеть чаще».

И последнее: не забывайте, что успех не обязательно подразумевает положительный результат. Провал — по уважительным причинам — тоже можно праздновать, если он становится полезным уроком для организации. Так обстоит дело в Google, чей генеральный директор Эрик Шмидт рассказывает: «Мы празднуем свои провалы. Это компания, где в порядке вещей попробовать взяться за трудное дело, потерпеть поражение и таким образом научиться чему-то новому»¹⁴.

Подаем пример нужного менталитета и поведения

Как бы сотрудники ни хотели поверить в успешность преобразования, им это не удастся, пока слова не будут подкреплены действиями высшего руководства. «Каждый ваш шаг, каждое слово — у всех на виду. Поэтому лучший подход — увлекать людей личным примером», — советует Джозеф Туччи, генеральный директор ЕМС¹⁵.

Руководитель являет собой главный образец для подражания в масштабе всей организации. Чтобы исполнить эту роль, ему необходимо пройти личное преобразование и совершить некоторые символические действия.

Преобразовываем себя

Выше на страницах этой книги мы обсуждали присущую людям склонность считать себя (в определенных областях) более умелыми, чем они есть на самом деле. Некоторые полагают, что такое предвзятое отношение к себе сильнее всего проявляется в руководящей

верхушке. Как заметил Кевин Робертс, директор международной сети рекламных агентств Saatchi and Saatchi, «чем выше продвигаешься, тем глупее становишься... сам начинаешь верить в чепуху, которую несешь»¹⁶.

Служа для сотрудников образцом для подражания, лидеры должны помнить о совете Махатмы Ганди: «Если ты хочешь перемен в будущем — стань этой переменной в настоящем». Мы имеем в виду, что руководителям следует показывать не только желаемый конечный результат преобразования, но и сам *акт* преобразования. Когда человек, стоящий во главе организации, находит в себе смирение признать, что ему еще предстоит многому научиться — это признак замечательного руководителя, так же как и мужество придерживаться новой линии поведения.

Джон Эйкхёрст, бывший директор Woodside Petroleum, вспоминает: «Мне потребовалось много сил, чтобы осознать, что я как президент несу полную ответственность за корпоративную культуру организации... Я вдруг увидел, насколько разрушительно мое поведение, как оно сказывается на других людях, сколько лишнего груза мы все несем»¹⁷.

В 2002 г., когда Н.Р. Нараяна Мерфи решил покинуть пост генерального директора и стать главным наставником компании Infosys, ему пришлось заново создавать себя: «Прежде чем просить других пожертвовать собой ради великого дела, нужно сделать это самому... Хороший лидер умеет непринужденно отойти на задний план, воодушевляя своего преемника на все большие и большие достижения в работе»¹⁸.

Такое преобразование не предполагает ажиотажа. Когда Джек-Нейтрон Уэлч оставил имидж крутого парня, приобретенный им за годы работы в GE — в эпоху экономии средств, — и сменил его на образ человека с твердым характером и мягким сердцем, он не привлекал к этому особого внимания. Однако это была великая культурная перемена как для него, так и для его организации.

Как мы уже увидели, преобразование руководителя включает в себя ряд этапов. Ему нужно получить оценку как со стороны руководителей, так и подчиненных и коллег, как его поведение соотносится с целями широкой программы развития; отдать на анализ свой ежедневник, чтобы высчитать, сколько времени он тратит

на главные преобразовательные задачи; составить окончательный список личных целей и получить профессиональную консультацию о том, как достичь их. Многие лидеры компаний утверждают, что такая методика особенно эффективна, когда все члены руководства проходят путь личного преобразования одновременно. В этом случае они могут обсуждать личные цели и обосновывать их, находясь в окружении людей, которые не дают расслабиться, но всегда готовы поддержать.

Совершаем символические действия

Как уже было сказано в главе 5, самый быстрый способ пустить по организации ударную волну — совершить пару тщательно продуманных символических действий, обозначающих, что с этого момента все будет иначе. Наибольший эффект такие действия дают тогда, когда совершающий их лидер стоит во главе всей организации.

Когда Джон Уайлдер, генеральный директор техасской энергетической компании TXU, выдал большую премию женщине, взявшей на себя руководство ключевой бизнес-инициативой, «это помогло сотрудникам понять, что награды будут зависеть от их личного вклада в дело и что систему оплаты по результатам вполне возможно воплотить в жизнь»¹⁹. Дэниэл ди Микко из Nucor подчеркивает важность работы на передовой таким образом: он летает на самолетах за свой счет, не пользуется парковкой для начальства и заваривает свежий кофе в офисе, если только что допил последнюю оставшуюся порцию.

Система оплаты труда руководства — это та сфера, в которой простые действия высшего начальства могут дать мощный посыл всем остальным сотрудникам. В трудные времена некоторые руководители предпочитают получать лишь номинальный оклад, а взамен прочих видов причитающегося им вознаграждения выбирают акционерные опционы, чтобы продемонстрировать свою приверженность идее наращивания ценности компании в долгосрочной перспективе. Джон Мэкки, генеральный директор Whole Foods Market, пошел еще дальше. Он настолько предан своей компании, что решил отказаться от любых видов вознаграждения. «Я достиг такого жизненного этапа, когда уже не хочется работать ради де-

нег — только ради самой радости работать, ради того, чтобы лучше служить призванию, которое я так ясно ощущаю в своем сердце».

Труд на передовой тоже может стать мощным символическим актом. Чтобы показать, как ценно умение создать дружескую, гостеприимную атмосферу для клиентов и коллег, бывший директор Southwest Airlines Херб Келлехер во время праздников разносил арахис вместе со стюардессами, грузил багаж и помогал членам наземного экипажа. Подчеркивая необходимость постоянно сосредотачиваться на клиенте, Майкл Делл раз в месяц проводит день в операторском центре, работая наравне с персоналом, отвечающим на запросы клиентов.

И напоследок мы хотим предупредить: как бы ни были важны действия, созвучные целям вашей организации, не менее важно избегать поведения, противоречащего этим действиям или обесценивающего их. Одна компания по производству фасованных товаров проходила преобразование, целью которого было усвоить ценность сотрудничества. Когда генеральному директору сообщали о проблемах, вставших на пути предприятия, тот — любитель хоккея — отметал их со словами: «Мне все равно, как вы будете с этим справляться. Если надо, разбейте их о бортник, но чтобы дело было сделано». Что он получил в результате? Дела *не* делались, противоречивые установки сбивали сотрудников с толку, в компании возросло неприятие перемен и воцарился скептицизм.

Создаем сильную и целеустремленную команду

Руководящая группа должна стать ценным активом для управления преобразованием. Если лидер делится со своими непосредственными подчиненными историей преобразования и подает пример желаемого образа мышления и поведения, это увеличивает шансы вовлечь команду в дело. Но также крайне важно сделать команду сплоченной.

Хорошо понять, а затем действовать быстро

Успешные руководители тратят необходимое время на то, чтобы оценить способности каждого члена команды, а затем, исходя из выводов, быстро приступают к действию. Некоторые привле-

кают к делу независимую сторону, чтобы иметь объективное основание для оценок. Многие составляют схему команды, распределяя участников согласно их умениям и энтузиазму, или же используют матрицу эффективности и лидерского поведения, подобную той, что приведена в таблице 5.1 (глава 5).

Такие методы, как принудительное ранжирование или принудительное распределение (определенный процент сотрудников разбивается по различным категориям эффективности с помощью гауссовых кривых, квартилей или других линейных подходов), часто используются для оценки мотивации руководителей и их способности управлять преобразованием. Подобные механизмы помогают уверенно определить, кто действительно принимает участие в процессе, а кто нет. Хотя эти инструменты редко обсуждают открыто из-за беспокойства, которое они способны генерировать, однако они могут помочь высшему руководству сосредоточить усилия на создании команды.

Располагая всеми нужными данными, нетрудно понять, как поступить с теми членами команды, у которых низкий уровень умения и желания — теми, кто показывает плохие результаты и отличается нерадивым отношением к работе. Но что делать с кадрами, у которых много умения, мало желания, т. е. теми, кто показывает отличные результаты, но к делу относится небрежно? Здесь могут помочь консультации, наставления, перераспределение ролей, подбор стимулов.

Однако в конечном итоге состав команды становится показателем того, насколько серьезно вы сами относитесь к жизнеспособности своей организации. У Джека Уэлча не было сомнений на этот счет: «Если вы добиваетесь результатов, но не разделяете наши ценности — берегитесь, я иду к вам». Сходные мысли высказывает Корrado Пассера: «При необходимости приходится избавляться от сотрудников — даже способных и перспективных, — которые ссорятся и не могут вместе работать»²⁰.

Но как главе компании понять, когда нужно действовать? Лакмусовой бумажкой здесь послужат следующие вопросы: знают ли члены команды, что необходимо сделать лично им, чтобы произошло преобразование? Понятно ли им, что случится, если они не примут участие? Была ли у них возможность наработать необ-

ходимые умения? Задает ли глава компании желаемый образ мышления и поведения?

Если ответ на все вопросы — «да», значит, решительные действия оправданы. Генеральный директор Seagate Стив Луксо рассказывает: «Мы решили, что будем работать командой. Поэтому нам нужно было выяснить, кто участвует в работе, а кто нет, причем быстро. За первые три-четыре месяца я снял двоих с руководящих должностей»²¹.

Когда руководители принимают подобные жесткие решения, это означает, что они относятся к делу серьезно. Хорошая новость заключается в том, что — как бы странно это ни звучало — такие случаи часто мотивируют других членов команды включиться в работу. Когда начальник быстро и решительно реагирует на поведение и результаты деятельности сотрудников, его поступки немедленно отражаются на всей остальной организации. Те, кто отличается высокой производительностью труда, воодушевляются; те, у кого она низкая, — выходят из игры; находящееся посередине большинство получает встряску, выходит из состояния благодушной лени, и многие из этой последней группы начинают действовать с новой силой.

Не жалеем времени на работу с командой

Даже когда команда уже подобрана, нужно время, чтобы группа умных, амбициозных, независимо мыслящих людей начала двигаться в одном направлении. Если вы — руководитель, то именно вам предстоит решить, сколько времени ваша команда должна затратить на преобразование и насколько эффективно будет использовано это время.

В общем случае первое, что должны сделать члены руководящей команды, — это договориться по нескольким базовым пунктам. Какой будет их коллективная функция — иными словами, чего они могут добиться только в команде, а поодиночке не могут? Как часто и где должна собираться команда? Какие аспекты преобразования она должна обсуждать, а каких следует избегать? К какой линии поведения ей нужно стремиться, а какую — отвергать?

Решения команды по этим пунктам часто излагаются в «Уставе проекта», созданного для управления преобразованиями. К этому

документу можно время от времени обращаться, чтобы убедиться в том, что команда на верном пути. Коррадо Пассера периодически собирал свою команду, чтобы «делиться почти что всем», чтобы «каждому было ясно, кто чем занимается», и чтобы «инициативы, бюджетные средства и финансовые цели преобразования постоянно были связаны воедино»²².

Поразмыслите над подходом сэра Дэвида Николсона: в 2006 г. он стал главой NHS, взяв на себя задачу руководить одной из самых масштабных реформ за 60-летнюю историю компании. Он мог бы сразу же ринуться ставить цели и развивать инициативы, а вместо этого на начальном этапе тратил большую часть своего времени на то, чтобы синхронизировать работу руководящей команды и остальной организации. В течение года половина совместного времени команды уходила на то, чтобы добиться слаженности, обдумать свой образ мышления и будущие личностные изменения, необходимые для успешного проведения реформ в компании. Николсон вспоминает: «Мне было бы несложно выдвинуть программы действий, планы и цели; такой метод работы был привычен для NHS. Действуя подобным образом, мы могли бы достичь некоторых скромных успехов, но это не изменило бы нас кардинально как организацию и не принесло бы более высоких, обильных, смелых результатов в дальней перспективе»²³.

Как показывает практика, 80% времени, которое команда проводит вместе, должно быть посвящено диалогу, и лишь 20% — презентациям. Эффективный диалог требует четкой программы действий. Решения, имеющие обязательную силу, можно принимать только после того, как команда потратит нужное количество времени на три отдельных действия: самостоятельное размышление, чтобы у каждого из участников с самого начала сформировалась своя независимая точка зрения; дискуссию в парах или небольших группах, чтобы тренировать мышление и выявлять менее очевидные аспекты; общую командную дискуссию. Чтобы люди не теряли сосредоточенности, нельзя позволять им углубляться в мелочи (не видеть леса за деревьями) или выпадать из работы (кивать, не вникая в разговор).

Если проводить собрания вживую, а не в форме телефонной конференции, то за время, посвященное совместному решению

вопросов, члены команды будут успевать гораздо больше. Бывший директор компании Disney Майкл Айснер сокрушенно признается: «Мои худшие решения были приняты в ходе телефонных конференций. Чтобы согласовать действия команды, крайне важно собрать участников вместе и обсудить все лицом к лицу»²⁴.

Такой способ формирования команды, при всех своих трудностях, окупается сполна. Когда Стив Луксо, совершая переворот в Seagate, сделал главным приоритетом работу руководящей команды, он добился желаемого. Как подметил его коллега, бывший финансовый директор Чарльз Поуп: «Теперь сотрудники компании смотрят на нас как на команду. Мы чувствуем, что находимся на одной волне. Наша работа синхронизирована. Мы уважаем друг друга. Мы научились согласовывать цели»²⁵.

Неуклонно добиваемся результатов

Бывший управляющий директор Time Life Чарльз Дуглас Джексон сказал знаменитую фразу о том, что великим идеям нужны не только крылья, но и шасси. Одно дело — запустить преобразование, и совсем другое — довести до конца весь этот тяжелый, утомительный процесс, а ведь именно это важнее всего. Нет ничего эффективнее, чем направить свою личную энергию на контролирование преобразования и проследить за тем, чтобы комплексная программа преобразований приносила результаты. «Я был неугомонным энтузиастом во всем, что мы делали», — сказал Джек Уэлч о своем участии в многочисленных инициативах по преобразованию GE, включая систему «шесть сигм», программу Workout, обновление Кротонвилля, а также инициативу по управлению класса A²⁶.

Не боимся засучить рукава

Запуская инициативу, имеющую высокую ценность для клиентов, финансовую или символическую значимость, руководитель должен принимать во всем личное участие, если хочет достичь максимального результата. Таким образом он сможет проследить за тем, чтобы ключевые решения по проекту принимались быстро, но не за счет экономии на коллективных обсуждениях. Кроме того, такой под-

ход помогает насаждать в компании культуру откровенности и решительности.

Для некоторых руководителей потребность засучить рукава может повлечь за собой необходимость переосмыслить приоритеты. Как замечает Ларри Боссиди, бывший президент и генеральный директор AlliedSignal, а также бывший президент Honeywell, «многие считают, что исполнительская деятельность — мелкая работа, которая ниже достоинства руководителя компании. Они ошибаются... это самая важная работа руководителя»²⁷.

Бернар Арно из LVMH превратил возглавляемую им компанию из скромного семейного бизнеса в конгломерат — производитель предметов роскоши, ежегодный доход которого составляет 22 млрд долл. Но, став одним из богатейших людей в мире, он не перестал следить за тем, что происходит в его организации. Он лично рассматривает коллекции знаменитых торговых марок, таких как Dior и Louis Vuitton, следя за тем, чтобы каждый предмет коллекции был достоин представлять наследие торговой марки. «Говорят, что Бог живет в мелочах, — сказал глава компании Dior Сидни Толедано, — у нас же в мелочах живет руководитель»²⁸.

Чтобы сделать доверие неотъемлемой частью культуры компании, бывший президент IBM Сэм Пальмисано запустил акцию, которую назвал «Ставка на доверие в 100 млн долл.». 22 000 менеджеров получили в свое распоряжение по 5000 долл. в год, которые они могли тратить — не отчитываясь — на разработку бизнес-проектов, развитие отношений с клиентами или помощь коллеге, у которого возникла острая необходимость в финансировании. Пальмисано так комментировал свое участие в этой инициативе: «Я лично следил за тем, чтобы программа донесла до людей мою мысль: мы будем жить согласно нашим ценностям»²⁹.

Еще один руководитель, известный своей работой на передовой, — Микки Дрекслер, король торговли, прозванный так за то, что совершил переворот в крупнейших розничных компаниях, таких как Gap и Ann Taylor. Будучи председателем и генеральным директором J. Crew, он преобразил компанию: еще в 2002 г. ее убытки составляли 40 млн долл., а в 2010 г. она была продана за 3 млрд долл. Один памятный случай — вскользь брошенное замечание оператора горячей линии о том, что невесты покупают свадебные платья

в J. Crew — подсказал ему идею, из которой выросла чрезвычайно прибыльная линия вечерних нарядов³⁰. В главном офисе Дрекслера установлена система общего оповещения, он разговаривает с персоналом не менее 10 раз за день. Он посещает магазины пять раз в неделю, его заботит сортировка одежды по цветам и даже пуговицы. Такое живое участие позволяет Дрекслеру подхватывать новые тренды задолго до конкурентов. «Надо приходить, смотреть, чувствовать», — объясняет он³¹.

Руководители, готовые засучить рукава, готовы также выйти из кабинета и помочь людям решить трудные оперативные вопросы. Питер Госсас, глава Sandvik Materials Technology, замечает: «Если есть проблема, я могу постараться решить ее: спуститься в цех, встать на ящик, чтобы меня все видели, и обсудить дело с рабочими смены, которые, возможно, недовольны преобразованиями». Специалист с многолетним опытом работы в сталелитейной промышленности, Госсас добавляет: «Если я захожу в плавильный цех, мне трудно удержаться, чтобы не завести разговор об устранении технических неполадок»³².

Обеспечиваем подотчетность руководителей

Успешный начальник не медлит, когда надо справиться с трудностями преобразования и оперативными вопросами. Но в то же время он не забывает о своих обязательствах топ-менеджера: руководит обзорными совещаниями, позволяющими оценить прогресс, празднует достижения, выявляет глубинные причины, помогает решать проблемы и возлагает на других руководителей обязательство следить за ходом преобразования, строго спрашивая с каждого за порученное дело. Требовать от руководителей ответственности — значит смотреть как на саму их деятельность (делают ли они то, что обещали?), так и на ее эффективность (принесет ли она результаты, которых мы ожидали?).

Во время обзоров главная функция высшего руководства — проследить за тем, чтобы принимаемые решения основывались на фактах. Когда Кевин Шерер приступил к преобразованию Amgen, он ясно дал всем понять: что касается обзорных совещаний, «с идеями, взятыми с потолка, отныне покончено»³³. Когда Билл Гейтс

возглавлял Microsoft, он внимательно следил за развитием более сотни инициатив по улучшению и был в любой момент готов ответить на вопрос, как идут дела.

Возглавлять комплексную программу преобразований нелегко. Как объясняет Ларри Боссиди, «это огромное дело, требующее времени и душевных сил, чтобы оценивать работу людей, вести диалоги и делиться с другими своим мнением»³⁴. Высшее руководство должно также следить за тем, чтобы организация нашла баланс между эффективностью и жизнеспособностью, и не позволять одному перевешивать другое. Даниэль Васелла, генеральный директор Novartis, предупреждает: «Стоит один раз поддаться порыву сделать поблажку, пусть даже ненамеренно... и впоследствии вы начнете жертвовать жизненно важными для компании вещами»³⁵.

Обобщать, как известно, опасно, но если бы мы попытались выделить самый важный аспект деятельности руководителя в процессе преобразования, то это была бы смена акцентов в корпоративной культуре организации. Об этом свидетельствует опыт многих руководителей.

Возьмем хотя бы один пример. Шейх Хамад ибн Иса аль-Халифа, председатель Комиссии экономического развития Бахрейна, взял на себя ответственность за полную перестройку вековой системы образования в своей стране. Что было для него сложнее всего? «Я всегда беспокоился о том, что придется потратить миллионы, чтобы наладить систему образования, — рассказывал он впоследствии. — Но оказалось, что проблема не в деньгах. Вся суть в нематериальных вещах — а с этим обычно труднее»³⁶.

Действительно, работать с нематериальными вещами отнюдь не легко, как мы с вами, смеем надеяться, уже убедились. Эта сторона дела требует такой же активности и решительности, как и материальная, и хлопот с ней больше. Но она того стоит. Работа именно в этом направлении способна обеспечить успех преобразования.

Как мы видели в главе 1, чаще всего (более чем в 70% случаев) комплексные программы преобразований терпят крах из-за нецелесообразного поведения руководства, или из-за нерадивости сотрудников, или по обеим причинам сразу. Компании, которые знают

об этом и понимают, как сделать пагубное поведение полезным, а негативный настрой — позитивным, имеют гораздо бóльшие шансы успешно пройти преобразование.

Итак, мы снова вернулись к личности высшего руководителя. Он играет ключевую роль в процессе преобразования, поскольку задает тон всей остальной организации. То, что делает руководитель, и то, как он это делает, влияет на поведение и отношение его подчиненных больше, чем любое внешнее вмешательство в преобразование. На нем лежит огромная ответственность, но когда он выполняет свою работу хорошо, то получает огромное удовольствие и столь же огромный результат.

Пять ступеней в действии

Как сделать эффективную организацию еще лучше?

Мы рассказали вам обо всех элементах, по нашему мнению, необходимых для того, чтобы создать и поддерживать в форме организацию, успешную как в ближней, так и в дальней перспективе. Суть в том, чтобы с равным вниманием и с равным старанием подходить к эффективности и жизнеспособности организации. Для этого существует проверенная схема работы, состоящая из пяти этапов (цели, оценка, план действий, действия, движение вперед). На каждом этапе вы применяете соответствующий — один из пяти — компонент повышения эффективности (стратегические задачи, основа для преобразований, портфель инициатив, модель действий, система непрерывного совершенствования) и повышения жизнеспособности (ключевые составляющие жизнеспособности, процесс поиска возможностей, модель влияния, двигатель перемен, центрированное лидерство).

Но как все это выглядит на практике? Частично вы уже видели ответ в рассмотренных нами случаях — историях изменений в Coca-Cola, Grupo Nacional Provincial, Bombardier Aerospace, P&G, Telefónica и ANZ, представленных в главе 1 и пяти главах из части II. Каждый случай посвящен аспекту преобразования, о котором идет речь в соответствующей главе. На страницах этой книги мы приводим множество других примеров руководителей и организаций из разных уголков мира, чтобы проиллюстрировать наши

утверждения случаями из жизни. Но вы еще не видели полного отчета о преобразовании, где она была бы рассмотрена от начала до конца и где было бы показано, как все детали объединяются в целостной программе преобразования.

Именно об этом и расскажет данная глава. В качестве примера мы выбрали банк Wells Fargo. Почему? Прежде всего, его история наглядно демонстрирует пять ступеней в действии. Но, в отличие от многих других рассмотренных нами преобразований, эта показывает, как применить вышеупомянутый подход к организации, которая уже и так процветает, но хочет стать еще успешнее. Пяти-этапный подход годится не только для компаний, переживающих тяжелый период или нуждающихся в перевороте; он также может превратить хорошую организацию в отличную, а отличную сделать еще лучше.

История начинается

Когда Джон Стампф стал генеральным директором Wells Fargo & Company, дела банка шли хорошо. Стампф принимал бразды правления постепенно: с августа 2005 г. по июнь 2007 г. он продвигался от поста руководителя подразделения местных банковских услуг к посту президента и начальника операционного управления, а затем стал генеральным директором. Продвижение по службе прошло без сучка и задоринки, а кроме того, ему достался прекрасно отлаженный механизм. С 2000 по 2005 г. и совокупные активы компании, и текущие доходы возросли на 11%, а чистая прибыль — на 14%. Благодаря такой эффективности Wells Fargo стал одним из ведущих межрегиональных банков в США и во всем мире.

Подобное положение, несомненно, большая удача, но вместе с тем оно выдвигает повышенные требования к руководителю. Эффективность банка была так высока, что активы должны были увеличиваться на 9% ежегодно, чтобы оправдывать ожидания. Стампф почувствовал, что попутный ветер будет дуть не всегда, а если условия изменятся, бизнес-модели банка могут оказаться уже не такими действенными. Продолжать все, как раньше, не представлялось возможным, возиться с организацией просто так, лишь бы что-то делать — тоже. Все стороны бизнеса функционировали пре-

восходно, поэтому было непонятно, что именно следует менять. И даже если бы было понятно — как мотивировать более 150 000 сотрудников изменить свою рабочую стратегию без острой необходимости?

Еще одна сложность для Стампа заключалась в том, что он сменил на посту генерального директора человека, уже ставшего легендой банковского дела. Дик Ковачевич работал в Norwest Bank с 1986 г., придя туда из Citicorp и став начальником операционного управления и главой группы по обслуживанию физических лиц. В 1993 г. он был назначен исполнительным директором и добился значительного развития банка путем слияний и поглощений, кульминацией которых стало объединение с Wells Fargo в 1998 г. После этого он был назначен генеральным директором и президентом новорожденной компании.

Ковачевич всегда говорил то, что думал, был человеком уверенным в себе, решительным и всегда готовым при необходимости принять личное участие в деле. Кроме того, он твердо верил в подотчетность и широту полномочий — качества, ставшие неотъемлемой частью корпоративной культуры Wells Fargo после создания 84 отделов. Отчеты о прибылях и убытках поручили работникам, стоявшим на самой низкой (из подходящих для этой цели) ступени иерархии руководителей, и в организации возобладал посыл: «Управляйте отделом так, будто он — ваш». Менеджерам предоставляли все необходимые средства с тем, чтобы они руководили своими отделами в автономном режиме.

Итак, Стампу предстояло найти *собственный* способ управления. Какие особенности стиля предшественника стоило перенять, а какие изменить? И как ему — учитывая почти легендарный образ и уникальное наследие Ковачевича — удержать организацию на своей стороне в тех областях, где его подход отличается от уже сложившейся корпоративной культуры?

Ставим правильные цели

Стамп некоторое время обдумывал эти трудности. Став президентом — явный знак того, что его избрали преемником Ковачевича, — он поручил небольшой команде собрать факты об эффек-

тивности и жизнеспособности Wells Fargo. Анализ данных подтвердил его интуитивную догадку о том, что даже самый успешный банк не может себе позволить пренебрегать тенденциями развития окружающего мира. Нормативно-правовой климат банковской деятельности ужесточался, экономическое положение становилось тяжелее по мере того, как понижалась кредитоспособность, традиционный для Wells Fargo подход к развитию путем поглощения других банков был невозможен из-за отсутствия подходящих объектов, и кривая доходности перевернулась. (Относительно редкая ситуация, когда долгосрочные долговые инструменты имеют более низкую доходность, чем краткосрочные с такой же кредитоспособностью, а это означает, что близится экономический спад.)

Обзор тенденций в клиентской среде также дал Стампу пищу для размышлений. Клиенты становились все более подкованными в деле и требовали, чтобы банки предоставляли им более комплексную программу, разные группы товаров. Грубо говоря, потребители стали больше интересоваться компаниями, чьи услуги они покупают, и захотели узнать, какова политика этих компаний и всегда ли они выполняют обещания. Проведя тщательный анализ собственных данных, банк Wells Fargo обнаружил, что показатели лояльности клиентов, хотя и не давали оснований для тревоги, не соответствовали тому высочайшему уровню, которого банк достиг во многих других аспектах, и то же самое относилось к показателям оттока клиентов по ключевым направлениям деятельности. При этом аналитики ожидали, что банк будет сохранять или превосходить свой былой темп роста, несмотря на то что менялись условия окружающего мира.

Что касается жизнеспособности бизнеса, анализ подтвердил, что Wells Fargo — сильная организация, ориентированная на исполнительскую деятельность. Сотрудники, или члены команды, следовали концепции банка: «Мы помогаем клиентам достичь финансового успеха». Руководящая команда напоминала остальным о четко сформулированных ценностях банка с помощью постоянного повторения и личного примера. Лозунг «люди — наше конкурентное преимущество» нашел свое воплощение в многочисленных возможностях роста и развития для сотрудников, обладающих выдающимися способностями. Кредо «наша стратегия — исполне-

ние» проявлялось в постоянном старании каждый день добиваться большего. Настрой коллектива также был на высоком уровне: отношение числа активных участников команды к числу пассивных (или, по выражению Стампфа, отношение «довольных к сердитым») составляло 4:1, что было намного выше среднего по стране отношения в 1,9:1¹.

Ознакомившись с этими фактами, Стампф собрал руководящую команду на двухдневном выездном заседании, чтобы разобраться с данными и обсудить то, какими должны стать цели Wells Fargo с началом новой эры. Заседание было распланировано так, чтобы дать всем членам команды возможность высказаться и таким образом почувствовать личную причастность к возникшим идеям и принятым решениям. В ходе дискуссии команда начала разрабатывать концепцию цели, выраженную фразой «Единый Wells Fargo». Постепенно им становилось ясно, насколько важно вскрывать пласты организации: совместно работать над различными направлениями деятельности банка, чтобы выйти из узкой ниши и представить клиентам новый, обогащенный опыт, который бы лучше отвечал их финансовым потребностям.

Представив себе возможные результаты продвижения этих идей, команда стала намечать себе среднесрочную цель. Хотя они понимали, что впереди их ждут еще более сложные условия, они поставили перед собой цель поддерживать прежние показатели совокупного годового темпа роста прибыли и доходов в расчете на акцию — не менее 10%. С этой целью они удвоили ставку на долгосрочную перекрестную продажу (программу «Счастливая восьмерка»: восемь продуктов на каждого клиента), наметив среднесрочную цель: добавить по меньшей мере один продукт к среднему уровню перекрестных продаж банка, уже занимающих ведущее место в отрасли. Кроме того, команда наметила желаемые показатели лояльности и оттока клиентов по всем ключевым направлениям деятельности компании.

Что касается жизнеспособности, концепция «Единого Wells Fargo» помогла команде увидеть, как ориентированность банка на качество исполнения задач проявила себя на практике. Эффективность каждой из областей деятельности максимально увеличилась, но это необязательно означало рост эффективности органи-

зации в целом. В плане ориентированности на клиента, правильности целей, сотрудничества с целью поделиться идеями и данными процессы управления *внутри* каждой из областей работали хорошо, но нужно было наладить и процессы взаимодействия *между* областями. Коль скоро замысел «Единого Wells Fargo» стал стратегией, потребовались организационные изменения, чтобы воплотить его в реальность. С точки зрения архетипов, банку было необходимо сохранять связь рабочей дисциплины с исполнительским архетипом, при этом двигаясь в сторону рыночного, чтобы достичь желаемых показателей эффективности.

Когда 300 руководящих деятелей банка встретились на ежегодной конференции по связям между отделениями, они утвердили и уточнили поставленные цели, а также внесли свои идеи относительно следующих стадий преобразования.

Оцениваем готовность к переменам

После того как организация в общих чертах наметила среднесрочные цели относительно эффективности и жизнеспособности, было образовано несколько команд, которым поручили конкретизировать эти цели, а именно: выявить потенциальные препятствия и спланировать действия, необходимые для осуществления перемен. Одна из команд должна была выяснить, какие способности являются стратегически важными, другая сосредоточилась на вопросах, связанных с образом мышления, остальные занимались потенциальными возможностями. Каждую команду возглавляла пара руководителей из разных подразделений банка; это было сделано для того, чтобы выход из узкой ниши стал для сотрудников не только целью, но и частью самого *процесса* перемен. К тому же это дало руководителям возможность личным примером показать желаемые изменения.

Команда, работавшая с *корпоративными навыками*, анализировала огромные объемы данных по разным отделам банка, чтобы определить, что важнее всего для создания атмосферы «Единого Wells Fargo» для клиентов. Информацию из общей банковской и собственной баз данных по клиентской лояльности исследователи соотносили с ярко выраженными предпочтениями клиентов и их фактическими приобретениями; полученные модели они при-

вызывали к таким показателям, как доля компании в кошельке покупателя, срок действия кредита и прибыльность. Результаты дали им ясную картину технологических, управленческих и поведенческих механизмов, к которым они должны были апеллировать, чтобы достичь своих целей. Необходимые им умения делились на тематические группы, в зависимости от желаемой реакции клиентов на разные аспекты обслуживания, а именно: «с вами легко иметь дело», «вы понимаете меня», «у вас выгодные предложения», «вы цените меня», «вы даете полезные советы».

Команда, работавшая с *образами мышления*, провела серию интервью и целевых опросов фокус-групп, чтобы выяснить, какие подходы могут помочь или помешать Wells Fargo достичь желаемого уровня эффективности и жизнеспособности. Первая выявленная ими установка была, вероятно, самой очевидной: «Управляйте отделом так, как будто он — ваш». Она создавала чувство ответственности и уполномоченности, которое необходимо было сохранить. Однако концепция «Единого Wells Fargo» требовала расширить эту установку, чтобы она относилась не только к каждому подразделению или рабочей группе, но и ко всему банку в целом. Взаимодействие между отделами, имеющими общих клиентов, было скорее исключением, а должно было стать правилом, чтобы оптимизировать обслуживание клиентов любым подразделением организации. Возникла потребность в новом подходе: 95%-ная ответственность за отдел — это нормально, если имеет место 100%-ная ответственность за клиента и компанию.

Вторая установка, выявленная командой, — «Мы знаем свое дело лучше всех» — основывалась на многолетнем успехе политики банка и его ценностей. Банки и другие компании часто обращались к Wells Fargo с вопросом: «Нельзя ли взять у вас пару уроков?» Существовал риск, что организация станет скорее замкнутой, чем жизнеспособной, системой. Уверенность в себе — нужное качество, но ее следовало выражать в такой форме: «Лучше всех знает клиент, а мы можем поучиться у других, как обслуживать клиента».

Стампф немедленно начал внедрять желаемую установку в свои речи. Он усиливал тексты выступлений такими именами, как Starbucks, Apple и Target. В разговорах с персоналом спрашивал: «Как мы можем адаптировать наши продукты и услуги к нуждам клиентов подобно тому, как Starbucks адаптирует каждую пор-

цию кофе под конкретного посетителя? Что мы можем сделать, чтобы наши продукты и услуги стали так же интуитивно понятны и просты в использовании, как iPod? Во время снегопадов консультанты из косметического отдела Target помогают консультантам из отдела снегоуборочных лопат — как нам научиться также быстро переключаться между разными направлениями деятельности банка, чтобы удовлетворять потребности клиентов?»

Третья установка: «Наша стратегия — исполнение». Как и в предыдущих случаях, нужно было сохранить достоинства данного подхода, но при этом расширить его для достижения более долгосрочных результатов. Исходя из этой установки, банк был склонен избегать крупномасштабных многолетних межотраслевых проектов, предпочитая постепенно развивающиеся проекты на ближайший период. Смысл перемены заключался не в том, чтобы замедлить работу банка, а в том, чтобы расширить его привычные рамки, поставив на повестку дня комплексные процессы, не всегда вписывающиеся в годовой цикл планирования. Требовалась установка, которая бы подчеркивала не то, что исполнение является стратегией, а то, что при любом варианте стратегии превосходное исполнение — залог успеха.

Кроме того, команда сделала упор на том, как важно сохранять установку «люди — наше конкурентное преимущество» и во всех решениях руководствоваться, как компасом, широким подходом к удовлетворению финансовых потребностей клиента.

Планируем, что нужно сделать

Оценивая готовность Wells Fargo к переменам, команды также собирали и анализировали идеи о том, что и как следует менять. Примерно через полгода после первого заседания и через четыре месяца после конференции 300 руководителей Стампф вновь собрал свою руководящую команду на двухдневном выездном заседании, чтобы обдумать рекомендации для рабочих групп.

Они подготовили сбалансированный портфель инициатив для Wells Fargo. Эти действия касались всей компании в целом, и чтобы совершить их с нужной скоростью и добиться нужных результатов, требовались коллективные усилия руководящей команды. Помимо прочего, инициативы были тщательно подобраны таким образом,

чтобы в полной мере обеспечивать все пять факторов клиентской лояльности.

Первый комплекс инициатив был направлен на то, чтобы с банком стало легко иметь дело. Для этого требовалось сокращать время клиентского ожидания; предотвращать проблемы; решать те, что все же возникли, быстрее, чем раньше; урегулировать претензии; оцифровывать документы; упрощать процедуру переписки с клиентами и рационализировать ценообразование. Второй комплекс был посвящен тому, чтобы у клиентов возникло ощущение «вы понимаете меня». Для этого требовалось обеспечить людям возможность общения с Wells на удобном для них языке, распространить по организации знания клиентов, чтобы улучшить впечатление потребителей от работы с банком, а также модернизировать механизм принятия кредитных решений. По тому же принципу, чтобы обеспечить реакцию «у вас выгодные предложения», сотрудники связывались с клиентами, когда у тех менялась ситуация, и предлагали продукты, которые отвечали бы их новым потребностям. Чтобы клиент сказал «вы цените меня», предлагалось, устанавливая тарифы, исходить из общей взаимосвязи клиента с компанией. И, наконец, «вы даете полезные советы» — для этого сотрудникам были нужны более эффективные инструменты финансового планирования.

Что касается жизнеспособности, здесь банк решил принять ряд мер, чтобы задать желаемый образ мышления с помощью личного примера, общения, формального поощрения и наработки новых навыков. Язык «Единого Wells Fargo» должен был наполнить все общение компании: ее журнал, сеть Интранет, тексты выступлений и другие каналы связи. Легендарный буклет «Мировоззрение и ценности», написанный Ковачевичем в 1993 г. для Norwest, подвергся самому важному изменению за всю свою историю, когда к нему добавился новый раздел о «Едином Wells Fargo». Банк решил ввести новые показатели клиентской лояльности и модернизировать свои информационные системы, чтобы дать членам команды более точные сведения о клиентах. Было решено уделять большее внимание перемещению хороших и перспективных сотрудников между отделами банка, чтобы развить их навыки и способности, а также унифицировать модель управления. В новых программах развития, где обучение сотрудников велось по принципу *field and*

forum (т. е. теоретические занятия перемежались с освоением новых принципов в ходе работы), главные усилия направлялись на совместную деятельность и ориентированность на клиентов.

Помимо этих мер, связанных с жизнеспособностью, большинство начинаний, относившихся к смене образа мышления, были неразрывно связаны с процессами подготовки и внедрения инициатив в области повышения эффективности компании. Оставив инициативы в совместном ведении топ-менеджеров, предоставив командам самых многообещающих лидеров, представлявших все разнообразие подразделений и направлений бизнеса, создав основную команду, чтобы координировать деятельность (что было некоторым новшеством для крайне децентрализованной корпоративной культуры Wells) и предприняв ряд других мер, банк тем самым сделал так, чтобы инициативы по повышению эффективности в то же время способствовали переменам в жизнеспособности.

Когда действия руководящей команды были согласованы и выстроены в едином направлении, пришло время засучить рукава 300 топ-менеджерам. На многодневном выездном совещании они помогали усовершенствовать портфель инициатив и меры по преобразованию образа мышления, а также старались разобраться, что все это значит лично для них. В рамках совещания, задуманного как модель эффективной совместной деятельности в формате «Единого Wells Fargo», проводились работа в группах и обсуждения за общим столом, чтобы убедиться, что благодаря изобретательности и многообразию мнений членов команды выиграют все.

Переходим к действиям

Программа была построена в форме 1500-дневного плана; счет на дни, а не на годы, подчеркивал, что банк настроен на активные действия. Посыл руководства заключался в том, что для достижения среднесрочных целей важен каждый день. Структура программы была ясна: конечная цель — работать для клиента как «Единый Wells Fargo». Для этого требовалось создать атмосферу, которая вызывала бы у клиентов такие ощущения: «с вами легко иметь дело», «вы понимаете меня», «вы делаете выгодные предложения», «вы цените меня» и «вы даете полезные советы». Во всех сообщениях, которые циркулировали

по компании, ясно говорилось, что эта цель требует двух равно важных действий: реализовать портфель инициатив и внедрить нужные установки, или, по выражению Стампа, «дух и образ мышления».

Программа действий была разбита на три 500-дневных фазы, каждая имела свой портфель инициатив «немедленного эффекта», «мощного удара» и «проверки-учебы». Инициативы немедленного эффекта — относительно простые, бесприигрышные меры; например, оцифровка документов и подача информации в более удобном для клиента виде. Это делалось быстро, чтобы генерировать нужный импульс, и, как правило, одним махом. Инициативы мощного удара — масштабные комплексные меры, направленные на предотвращение и решение проблем клиентов. Такие меры обычно осуществлялись постепенно, в соответствии с геометрическим подходом. Инициативы проверки и учебы предполагали большой риск; сюда входили, например, упрощение системы ценообразования и переход к политике, основанной на отношениях. Подобные шаги предпринимали, чтобы собрать данные и оценить результативность. Убедившись в эффективности этих мер, банк начинал внедрять их линейно, чтобы регулировать ход процесса по мере того, как поступали новые данные.

Wells Fargo обеспечил прозрачность и контролируемость программы. Вся руководящая группа регулярно проводила обзоры общего хода работы по разным показателям и ключевым точкам, а ее различные подгруппы выполняли функции управляющих комитетов по индивидуальным инициативам. Для этих мер выделили целевой фонд, приспособили задачи и бюджеты отделов банка к намеченным операциям между отделами. Во главе инициативных групп поставили руководителей, обладающих выдающимися способностями и занимавших разнообразные должности. В своих ожиданиях от работы каждого сотрудника, как и в оценке его работы, банк исходил, в частности, из того, насколько сотрудник выполняет цели той или иной инициативы.

Чтобы поддержать эту модель управления, была сформирована команда по руководству программой; ее участники, шесть человек, были задействованы в течение полного рабочего дня и отчитывались перед генеральным директором. Команда измеряла результаты и их воздействие на организацию, облегчала коорди-

нирование работы и обмен информацией между инициативными группами, оказывала им адресную поддержку, побуждала сотрудников генерировать все новые и новые идеи, давала рекомендации насчет корректирования программы по ходу дела. Команда проводила регулярные наблюдения на четырех уровнях: финансовое воздействие (его показатели: общий доход акционеров, активы, прибыль, выручка и т. д.), ключевые параметры эффективности (такие как лояльность клиентов, доля компании в кошельке покупателя, отток клиентов), жизнеспособность (ключевые вопросы о сотрудничестве на благо клиентов, а также анализ вовлеченности персонала в дело с помощью теста компании Gallup из 12 вопросов), контрольные точки инициативы и программы в целом (например, временные и бюджетные).

Программа внутренних связей помогла высвободить дополнительную энергию и с ее помощью распространить дух «Единого Wells Fargo». Эта программа предусматривала использование таких ресурсов, как внутренний журнал *Connections*, сеть Интранет для сотрудников и новостные бюллетени для руководителей. Кроме того, группа из 25 лидеров преобразования получила задание поддерживать мотивацию и рабочий энтузиазм на высоком уровне. Группа собиралась ежемесячно, чтобы обсудить ход работы, осветить успехи и обменяться идеями с главами разных отделов банка.

Более крупная группа, состоящая из 300 топ-менеджеров, собиралась раз в год. Чтобы стимулировать усилия сотрудников на самом базовом уровне, было образовано несколько советов, состоявших из представителей различных направлений и сгруппированных по тематикам: маркетинг, потребительские сегменты, регионы. И, наконец, всем членам команды настоятельно рекомендовалось внедрять концепцию «Единого Wells Fargo» в повседневную работу. Если кто-то просил оказать ему поддержку в этом, его просьбу немедленно выполняли.

Идем дальше: система непрерывного совершенствования

Идея «Единого Wells Fargo» родилась на выездном заседании в декабре 2005 г., а комплексная программа преобразований была официально запущена восемь месяцев спустя, в августе 2006 г. В сере-

дине 2008 г., к исходу первых 500 рабочих дней, программа уже давала результаты.

Благодаря тому что банк уделял равное внимание как портфелю инициатив по повышению эффективности, так и образу мышления, ориентированному на обеспечение жизнеспособности компании — в придачу к постоянным стараниям каждого из отделов превзойти конкурентов, — объемы перекрестных продаж возросли на 18%, достигнув необычайной величины: 5,2 продукта на клиента. Показатели клиентской лояльности в сфере местных банковских услуг, на которую изначально были брошены основные усилия, подскочили с 34 до 45%. Показатели оттока клиентов ранее составляли около 20%, теперь же — менее 10%. Рост прибыли в расчете на акцию за этот период равнялся 17%, при том что другие банки показывали в среднем снижение прибыли на 3%. Общий доход акционеров возрос на 5,5% (средний показатель по банкам — 2,6%), а чистая выручка — на 31% (средний показатель — 11%).

Что касается жизнеспособности: число участников команды, ощущающих, что их стиль работы облегчает жизнь клиентам, возросло на 23%, а число тех, кто считал, что сотрудничество между различными отделами банка полезно для клиентов, — на 16%. Более того, подскочило соотношение между увлеченными и не увлеченными сотрудниками в местном банке: и до того высокий показатель 4:1 сменился поистине выдающимся — 7:1.

Под конец первых 500 дней окружающий мир начал меняться в неожиданном направлении. Ухудшение качества кредитов и инверсия кривой доходности означали, что такие предприятия, как Northern Rock и Countrywide Financial, уже не могли получать финансирование на кредитных рынках. Продажа банка Bear Stearns по бросовой цене конгломерату JP Morgan Chase, из опасений, что банк лопнет, стала предвестником грядущего хаоса. К октябрю 2008 г. главные финансовые учреждения — Lehman Brothers, AIG, Washington Mutual — либо обанкротились, либо были принудительно куплены, либо стали государственными. Это был мировой финансовый кризис, худший со времен Великой депрессии 1930-х гг.

Благодаря программе повышения эффективности и жизнеспособности, которую прошел Wells Fargo, банк был, насколько это возможно, защищен от внешних потрясений. Кроме того, он не прини-

мал участия в большинстве отраслевых направлений работы, теперь охваченных кризисом, а именно: в ипотечных кредитах с плавающей ставкой (ИКПС), которые перенесли часть процентного риска с кредитора на заемщика в соответствии с критериями, которые клиентам зачастую трудно было понять; в активном использовании ценных бумаг, обеспеченных неделимым пулом ипотек (MBS), и в кредитно-дефолтных свопах (КДС) — одной из форм кредитного страхования.

В середине октября 2008 г. секретарь казначейства США Генри Полсон созвал руководителей крупнейших финансовых учреждений страны и сообщил им, что правительство будет восстанавливать банковскую систему, и с этой целью собирается приобрести значительную долю акций в каждом из учреждений. Банк Wells Fargo настаивал на том, что не нуждается в такой инвестиции, поскольку обладает значительными внутренними ресурсами, подкрепляющими его способность генерировать капитал и, в отличие от конкурентов, сумел избежать большинства проблем, связанных с ипотекой. Однако в итоге Полсон ясно дал понять, что он не спрашивает, а утверждает, — после чего Wells Fargo уступил со словами: «Мы прежде всего американцы, а уже потом банкиры».

За этот период Wells Fargo одержал победу над гигантом всемирного масштаба, банком Citigroup, приобретя Wachovia Bank; эта покупка принесла с собой дополнительную сферу влияния и набор возможностей. Wells Fargo доминировал на западе и среднем западе США, а Wachovia — на юге и восточном побережье. Wachovia Bank был известен высоким уровнем обслуживания клиентов, а Wells Fargo — опытом в сфере перекрестных продаж. Слияние было одобрено вечером 12 октября 2008 г., и вскоре, 31 декабря, банки заключили договор. Таким образом Wells Fargo стал одной из 20 крупнейших по доходам американских компаний, войдя в список Fortune 20.

Это слияние считается самым масштабным за всю историю финансовых операций в США; оно породило 12-ю по величине компанию в стране. Wells с его штатом почти в 280 000 сотрудников обеспечивает работой каждого 500-го взрослого американца. Что касается клиентуры, треть семей и десятая часть малых предприятий страны имеют счета в Wells Fargo. В радиусе трех километров от дома каждой второй семьи, от офиса каждого второго предприятия Америки находится его отделение либо банкомат.

Каждый шестой чек, выписанный в США, — чек Wells Fargo. Количество ежедневных онлайн-транзакций банка составляет 9,75 млн; это больше, чем число ежедневных транзакций на e-Bay и Amazon вместе взятых, в период наибольшей их популярности.

В течение двух лет после слияния банк получал рекордную прибыль каждый квартал. Помимо этого, он очистил кредитный портфель, унаследованный от Wachovia, и тем самым, в частности, спас более 3 млн клиентов от потери жилья и простил заемщикам ипотечные долги на сумму более 3,6 млрд долл. Эти цифры позволяют судить о том, насколько искусно были проведены первые этапы интеграции. Об ориентированности на клиентов банк тоже не забыл: в Американском индексе удовлетворенности потребителей за 2009 г. Wells занял одну из верхних позиций, наряду с крупными банками по работе с физическими лицами. Кроме того, он сыграл важную роль в восстановлении экономической системы США, предоставив кредиты на общую сумму более 150 млрд долл. различным отраслям бизнеса, чтобы помочь стимулировать экономику. Согласно данным журнала *BusinessWeek*, Wells Fargo занял второе место в списке самых щедрых филантропов за 2010 г.

Программу «Единого Wells Fargo» — задуманную, когда Стампф стал президентом компании, — быстро внедрили в бурный процесс слияния. Инфраструктура программы помогала руководителям понимать и регулировать то воздействие, которое слияние банков оказывало на клиентов. Вместо того чтобы запустить вторую волну программных инициатив, как изначально планировалось, лидеров команд отправили трудиться над инициативами по слиянию, где они могли проявить свою высокую квалификацию, полученную в ходе работы с разными отделами компании на благо клиента. Комитеты, отвечавшие за поддержку сотрудничества между подразделениями, расширились и стали мощными объединениями, занятыми решением задач интеграции. Банком также был взят на вооружение подход «напиши собственный номер на лотерейном билете»: им была проникнута серия совещаний об интеграции, на которых встречались сотни рабочих групп из разных отделов компании, чтобы удостовериться, что концепция «Единого Wells Fargo» внедряется на всех этапах создания и выполнения интеграционного плана.

Слияние Wells с Wachovia еще более усилило посыл «Единого Wells Fargo». Интеграция двух компаний продолжается и сейчас, пока мы пишем эту книгу, и, вероятно, продлится до конца 2012 г. Что будет потом? Организация уже готовится к новому циклу мероприятий по повышению жизнеспособности и повышению эффективности, которые обеспечат ей долгосрочный успех и сохранение преимущества над конкурентами*. А пока что опыт, полученный банком в течение 2005–2008 гг., остается ярким примером того, как провести преобразование в масштабах организации.

Когда Джона Стампфа просят оглянуться на проделанную работу и назвать ее ключевой элемент, он — теперь уже председатель правления, генеральный директор и президент компании — указывает на «достижение баланса между инициативами, которые мы начали сверху, и создание необходимого духа, образа мышления и стиля работы по всей организации». В конечном счете важнее всего были «наши 150 000 членов команды, изо дня в день принимавшие верные решения для “Единого Wells Fargo”». Но, храня верность наследию своей компании, Стампф добавляет: «При всем том проверенные временем мировоззрение и ценности, которые мы взяли за основу, и прекрасная команда, которая осуществила все это, тоже были не лишними!»

Вот так мы вернулись к нашей центральной теме. «Мировоззрение и ценности» и «прекрасная команда», названные Стампфом в качестве главных факторов успеха Wells Fargo, — это признаки организации, для которой беречь жизнеспособность не менее важно, чем добиваться высокой эффективности и выдающихся финансовых результатов. Всегда помните о том, что в словосочетании «эффективность и жизнеспособность» есть «и» — именно в нем заключается решающее конкурентное преимущество компаний. Это «и» не только дает им возможность успешно провести преобразование, но и позволяет долгое время оставаться на вершине даже после завершения комплексной программы преобразований.

* На момент публикации оригинального издания в 2011 г. — *Примеч. ред.*

Реализация планов

У вас есть все необходимое?

В фильме «Матрица» 1999 г. главный герой по имени Нео должен сделать выбор между двумя таблетками: синей и красной. Если он примет красную таблетку, она покажет ему, что он живет в иллюзии. Он узнает горькую правду: реальность гораздо более сложна и предъявляет к нему гораздо больше требований, чем он мог себе представить. Но если он примет синюю таблетку, он вернется в свою прежнюю жизнь, в блаженное неведение иллюзии. После минутного раздумья он принимает красную таблетку — выбор, который становится началом легендарного путешествия героя. Совершив ряд подвигов, Нео наконец освобождает человечество из тюрьмы, которую оно создало для себя через зависимость от разумных машин, которые, в конечном счете, стали проклятием для самого человечества.

Мы подозреваем, что многие лидеры, а возможно и наш читатель, столкнутся с подобным выбором после прочтения этой книги. Если вы выберете красную таблетку, вы посвятите себя усвоению подхода к эффективности организации, который мы изложили здесь, подходу, сбалансированному между эффективностью и жизнеспособностью. Недостаток этого выбора состоит в том, что если вы выберете этот путь, он будет гораздо более сложным, чем другие, и предъявит больше требований к вам как лидеру. И, несмотря на научный подход, который мы применили, следуя этим путем, вы, тем не менее, окажетесь на незнакомой территории, и вам придется сделать прыжок в неизвестность, если хотите.

Но можно выбрать и синюю таблетку. Отложите эту книгу или отдайте ее другу или коллеге и продолжайте вести себя так, как раньше. Надо полагать, такая позиция сослужила вам неплохую службу в прошлом, она удерживает вас в зоне комфорта и вписывается в те стереотипы, которые приняты обществом.

Однако эта глава — для тех из вас, кто выбрал красную таблетку. Она для тех, кто, как и мы, чувствует, что это просто неправильно, если только треть превосходных организаций продолжает оставаться превосходными в течение длительного срока. Она для тех, кто согласен с Эйнштейном в том, что «безумие — это проделывать то же самое снова и снова, но каждый раз ожидать иного результата», и готов признать: для того чтобы достичь иного результата, нужно добиться баланса между человеческим и механистическим подходами к руководству организацией. Она также для тех, кто понимает, что этот путь не просто сделает их более успешными, но принесет пользу их команде, организации и в конечном счете обществу в целом.

Здесь вы найдете ответы на четыре вопроса, чаще всего задаваемые теми, кто выбрал красную таблетку. Все они являются вариациями на тему «помогите мне начать»: что делать, если вы не можете донести идею до своего руководителя, как выглядит программа работы для реализации пяти ступеней, когда следует перейти с одной ступени вашего преобразования на следующую и как преодолеть слабости и пробелы, когда ваше преобразование уже началось.

А если я не могу заручиться поддержкой своего начальника?

Во время многих Форумов лидеров изменений, которые мы провели за последние несколько лет, мы слышали этот вопрос чаще всех остальных. Многие говорили: «Я знаю, что это важно, и понимаю, что для того чтобы создать эффективную организацию, нужно сделать одинаковый акцент и на эффективность, и на жизнеспособность, но мой руководитель не понимает этого или не согласен, так что же мне делать?» В ответ мы предлагаем три совета.

Во-первых, вопрос к вам: сделали ли вы все возможное, чтобы помочь вашему руководителю понять идею? Как мы указывали

в главе 8, это означает, что каждая модель влияния должна быть тщательно осмыслена. Вы обсуждали подход, основанный на балансе эффективности и жизнеспособности, с ним напрямую? Вы поняли, что его на самом деле интересует — источники значимых ценностей, которые мотивируют его, — и опирались ли вы на эти чувства, рассказывая свою убедительную историю? Вы заметили, чей совет ценит ваш руководитель, и перетянули этих людей на свою сторону? Вы способствовали взаимодействию вашего руководителя с другим руководителем или консультантом, который сам прошел сквозь преобразование эффективности и жизнеспособности и может поделиться своей испытанной опытом мудростью? Вы помогли своему руководителю разобраться в том, как выглядит преобразование, рассказав об этой книге или предоставив ему копию для чтения?

Мы поражены количеством людей, которые предполагают, что их руководителю не понравится идея равномерного распределения акцентов на жизнеспособности и эффективности. Но при первой же проверке это предположение часто оказывается ложным. В большинстве случаев в его основе лежит ошибочное представление: дело не в том, что руководители действительно отвергают идею работы над жизнеспособностью, но чаще всего они просто не знают о существовании научного подхода, являющегося одновременно и практическим, и надежным.

Если использовать предложенную нами модель влияния, просто донести идею до руководителя недостаточно, второй наш совет будет следующим: найдите способ доказать эффективность этого подхода в небольшом масштабе. Рассказать об успешном преобразовании — все равно что описать вкус яблока. Вы можете объяснить, что оно сладкое, свежее, сочное и так далее, но если человек, которому вы рассказываете, никогда не ел яблок, он так и не поймет, какой же у него вкус, пока не попробует его. Поэтому постарайтесь найти небольшой пилотный проект в вашей организации, успешность проведения которого не требует всесторонней поддержки либо потому, что жажда изменений уже присутствует (или ее можно быстро развить), либо потому, что ваш руководитель желает оказывать поддержку на экспериментальной основе. Если вы сможете получить согласие на выполнение этого теста на вкус в целевой области, ваш руководитель будет иметь возможность ис-

пытать этот подход и влияние на собственном опыте, а не просто знать о них понаслышке. Этого будет достаточно, чтобы доказать преимущества включения в меню руководства «по яблоку в день», если можно так выразиться.

Наш третий совет: если ничего из вышеперечисленного не дает желаемого результата, все равно продолжайте действовать. Делайте все возможное, чтобы максимизировать вероятность успеха на обоих фронтах — эффективности и жизнеспособности — независимо от того, прилагает ли ваш руководитель все усилия, чтобы выполнять свою роль. Не сдавайтесь. Все доказательства, которые мы обнаружили, показывают, что даже если вы не можете воспользоваться всеми нашими рекомендациями, каждый аспект жизнеспособности, которому вы уделяете внимание, дает вам больше возможностей стать и оставаться успешным. Это немного похоже на ваше собственное здоровье: даже если ваша любимая еда — гамбургеры и чипсы, посещение спортзала три раза в неделю способно исправить ситуацию. Без сомнения, будет лучше, если вы постараетесь донести идею до вашего руководителя, но даже если вы этого не сделаете, это не означает, что вы автоматически обречены на неудачу; просто достичь успеха будет сложнее.

Во всем, что было изложено выше, мы предполагаем, что непривлечение руководителя на свою сторону просто означает, что он вряд ли будет выполнять ту роль, которая описана в главе 8. Это одно дело. Но если по какой-либо причине ваш руководитель активно возражает против ваших усилий, направленных на эффективность и жизнеспособность, — это совсем другая история. Если вы все еще находитесь в такой ситуации даже после того, как проделали все шаги, изложенные выше, более мудрым решением было бы вкладывать свое время и энергию в другую организацию, где ваши усилия с большей вероятностью принесут свои плоды. Другими словами, если вы не можете изменить руководителя, пора его менять.

Как можно реализовать пять ступеней на практике?

Во второй части этой книги мы представили пять ступеней эффективности и жизнеспособности в качестве подхода, помогающего вам поддерживать правильный баланс между этими двумя

параметрами по мере продвижения по пяти этапам преобразования. Руководители рассказали нам, что полезно иметь план организации необходимой работы, и поэтому мы разработали простую карту полного пути преобразования, показанную в таблице 10.1.

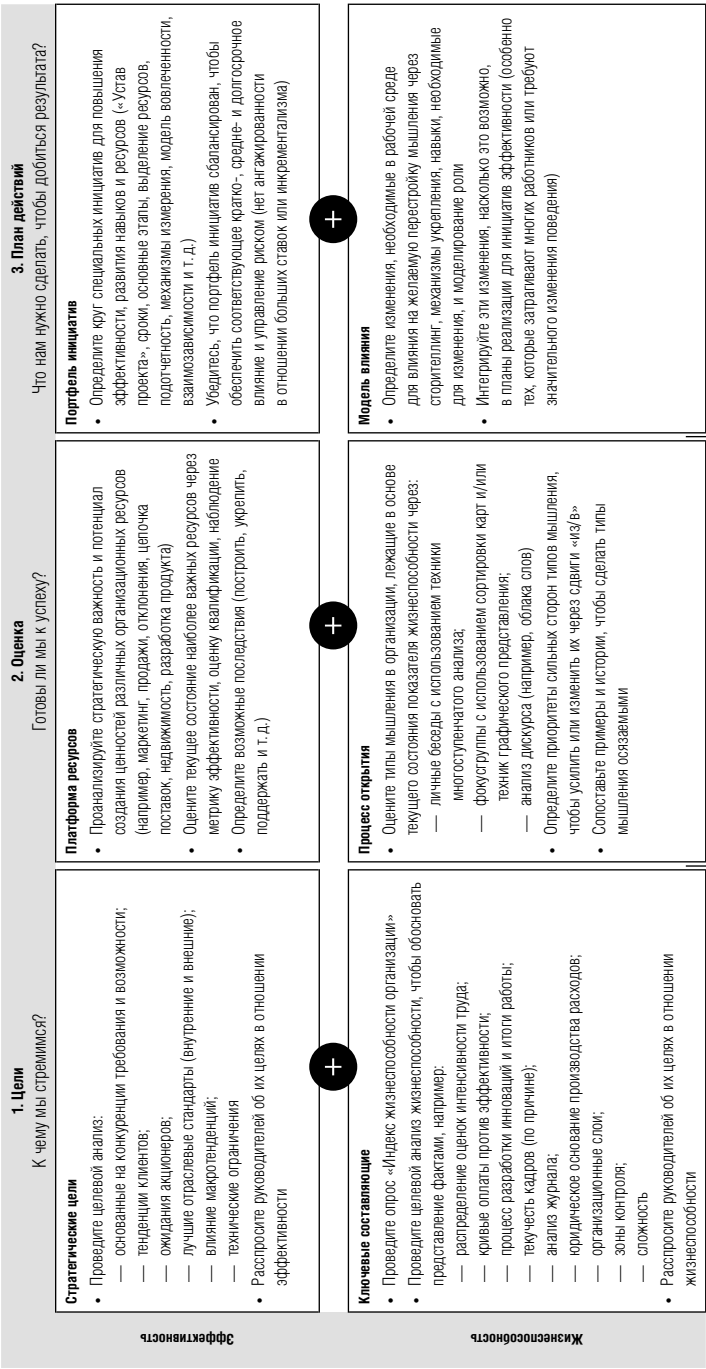
Таблица объединяет все разрозненные части работы, которые составляют преобразование эффективности и жизнеспособности. Что нужно сделать на первом этапе, «цели»? Работа начинается с целевого анализа эффективности и жизнеспособности на заседании, где руководители работают вместе для определения целей. На втором этапе, «оценка»? Дальнейшее исследование ресурсов и детальный анализ типов мышлений с использованием описанных нами инструментов и подходов. И так со всеми остальными этапами.

Схема, показанная в таблице, является обобщенным примером, основанным на нашем опыте многих преобразований. Как мы не раз говорили, путь каждой компании будет уникальным, адаптированным к ее особой комбинации внутренних и внешних факторов. Но эту схему можно использовать в качестве традиционной отправной точки при определении правильных тенденций в вашей организации.

Когда переходить на следующую ступень?

Пять ступеней эффективности и жизнеспособности можно применять к разным вызовам и возможностям организации, как демонстрируют примеры в этой книге. Но какой бы ни была причина вашего решения о вступлении на путь преобразования, вам необходимо достичь определенных критериев, прежде чем перейти от одного этапа к другому. В текстовом блоке ниже мы представляем два теста для каждого этапа — первый для эффективности, а второй для жизнеспособности, — которые вы можете использовать для проверки своей готовности перехода на следующий этап. После того как вы пройдете все эти тесты, вы завершите официальную комплексную программу преобразований, и ваша организация будет отличаться постоянным повышением показателей эффективности и жизнеспособности.

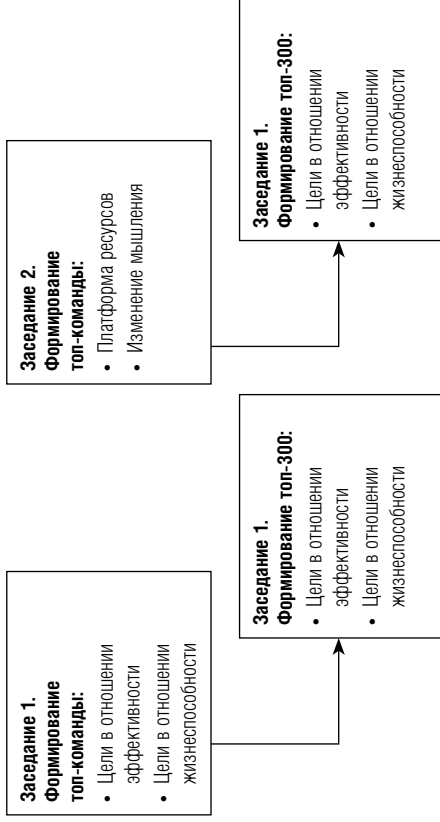
Таблица 10.1. Схема работы для преобразования эффективности и жизнеспособности



Эффективность

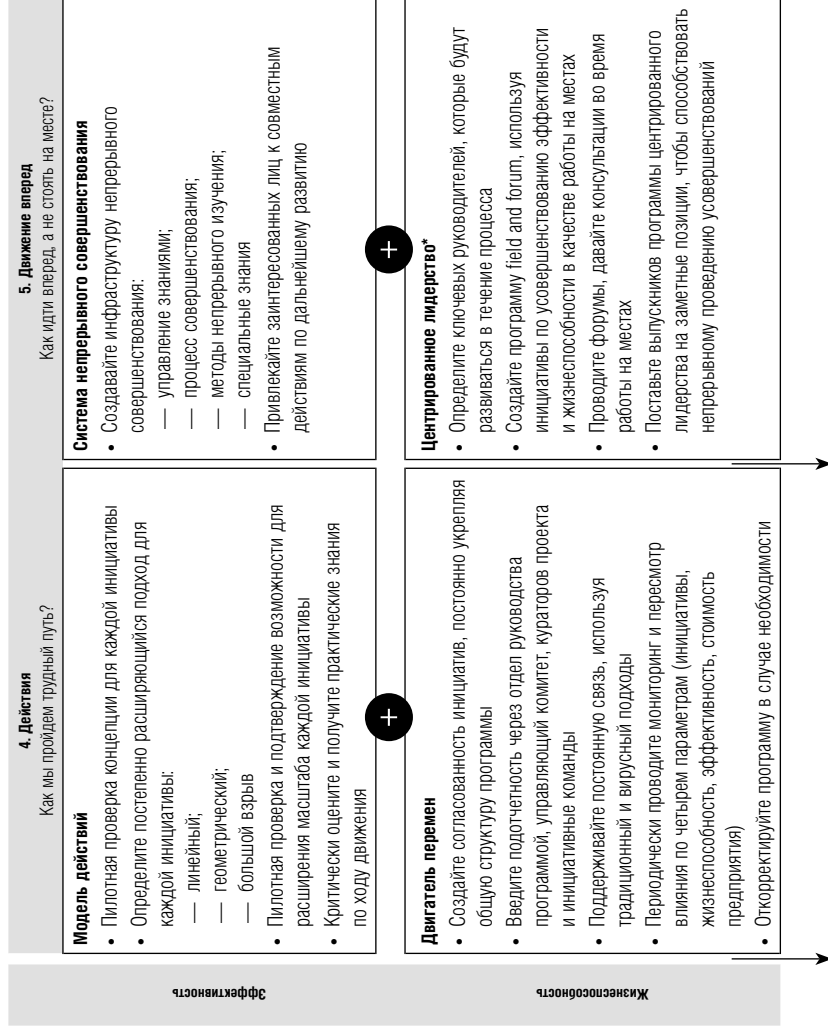
Жизнеспособность

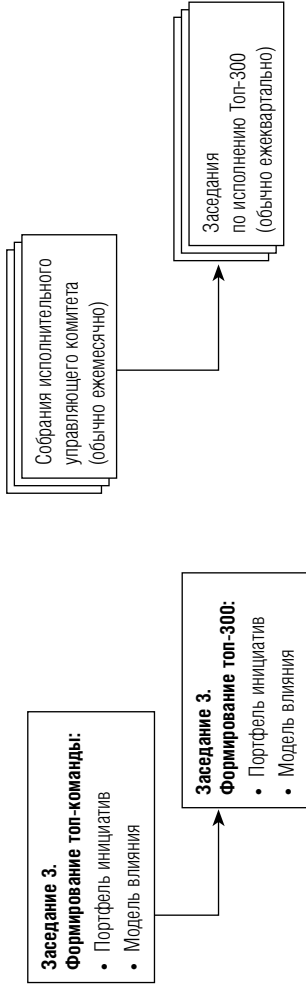
Включая широкое
объединение
руководителей*



* Каждое заседание обычно охватывает содержание предыдущей ступени, а потом с помощью мозговой атаки обеспечивает информацию для следующей ступени и проводится в манере «напиши собственный номер на потерянном билете».

Таблица 10.1. Схема работы для преобразования эффективности и жизнеспособности (окончание)





* Обратите внимание, что ступень 5 знаменует конец процесса развития централизованного лидерства, который обычно начинается на этапе «цели».

Но помните о том, что, как мы отмечали ранее, в реальной жизни изменения не происходят так линейно и поэтапно. То, что вы узнали на одном этапе, часто вынуждает вас мысленно обратиться к решениям, которые вы приняли на предыдущем. И, как мы видели в главе 7, путь к центрированному лидерству нужно начинать с первого этапа и продолжать двигаться через все остальные. (Для упрощения мы сделали его последним пунктом нашего контрольного списка в качестве конечной цели устремления.) Даже если вы мысленно вернулись к более ранним решениям, важно не спешить переходить с одного этапа на другой, пока ваша организация не будет готова к этому. Уверенность в том, что вы можете ответить утвердительно на вопросы списка, — хороший способ определить, что такой момент настал.

10 ВОПРОСОВ ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ИЗМЕНЕНИЯ

Если вы можете ответить «да» на оба вопроса определенного этапа преобразования, значит, ваша организация готова перейти на следующий этап.

Цели

1. Есть ли у нас аргументированное среднесрочное видение изменений, в том числе выполняемых по отдельности целей, и присутствует ли глубокое чувство заинтересованности у критической массы руководителей?
2. Есть ли у нас общий язык, надежная база и четкое устремление к жизнеспособности нашей организации, и присутствует ли глубокое чувство заинтересованности к тем же вопросам у критической массы руководителей?

Оценка

3. Знаем ли мы, какие ресурсы имеют стратегическое значение для передачи нашего видения изменений, и есть ли у нас надежная оценка состояния этих ресурсов в нашей организации на сегодняшний день?

4. Есть ли у нас четкое представление о типах мышления, лежащих в основе имеющихся ограничивающих и раскрепощающих вариантов поведения, а также типов мышления, которые необходимы для реализации наших целей в отношении жизнеспособности?

План действий

5. Определили ли мы конкретный набор инициатив по повышению эффективности, который передает наше видение изменений, и сбалансированы ли они в отношении временных рамок и рисков?
6. Есть ли у нас надежный план для влияния на представления о жизнеспособности с использованием сторителлинга, механизмов укрепления, формирования навыков и моделирование роли, и интегрировали ли мы эти усилия в наши инициативы, касающиеся эффективности?

Действия

7. Адаптировали ли мы модель передачи для каждой инициативы в нашем портфеле с учетом масштаба, возможностей, срочности, сложности и необходимой адаптации?
8. Выполнили ли мы всю необходимую работу для реализации изменений, выработав согласованную структуру для программы, создав официальную и неофициальную заинтересованность и внедрив постоянную оценку для определения тех мест, где необходима адаптация?

Движение вперед

9. Есть ли у нас структура, процессы, системы и люди для проведения непрерывного совершенствования, направленного на повышение эффективности и жизнеспособности?
10. В ходе проведения преобразований сформировали ли мы группу заинтересованных руководителей, способных обеспечивать работу системы непрерывного совершенствования в дальнейшем?

Как восполнить пробелы в областях, которым не уделялось должного внимания?

Как консультанты руководства мы часто получаем приглашения от руководителей, чьи комплексные программы преобразований так или иначе застопорились. После проверки мы часто обнаруживаем, что причиной неспособности их дальнейшего продвижения служит то, что они уделяли недостаточно внимания какому-либо аспекту жизнеспособности или эффективности на раннем этапе преобразования. Таким образом, возникает вопрос: как вернуть программу в прежнее русло? Может ли организация наверстать то, чему не уделялось должного внимания? Нужно ли начать все сначала? Не лучше ли оставаться на лошади, которая уже скачет? Или следует поменять лошадей во время скачки?

Мы обнаружили, что критическая точка чаще всего приходится на четвертый этап преобразования, «действия», когда организации обнаруживают, что планы не реализуются так быстро, как ожидалось, или не достигают желаемого влияния. Обычной причиной является недостаток дисциплины и нежелание проходить ступени, посвященные жизнеспособности, на первых трех этапах преобразования. Там, где это имеет место, большая часть работы, выполняемой в отношении эффективности, скорее всего, остановится, и для дальнейшего движения вперед необходимо вкладывать время и ресурсы на восстановление упущенных элементов жизнеспособности. На практике это означает проведение оценки с помощью «Индекса жизнеспособности организации», разработку целей в отношении жизнеспособности на основе выбранного архетипа, выяснение имеющихся типов мышления и использование модели влияния для внедрения любых необходимых перестроек мышления, при этом нужно следить за тем, чтобы эти действия проводились в рамках реализации портфеля инициатив эффективности.

В итоге получается, что лучше всего вернуться назад к тому месту, где впервые произошел сбой в пути и начинать исправлять ситуацию отсюда. Будет лучше, если компания, которая не установила четких среднесрочных целей, но достижимых целей в отношении эффективности, основанных на сочетании фактов и интуиции, вернется назад к первой ступени эффективности (стратегические

цели) и начнет снова, даже если она уже ушла достаточно далеко по пути преобразования. То же самое можно рекомендовать и компании, которая не установила четких и измеряемых целей в отношении жизнеспособности, за исключением того, что в этом случае ей необходимо обратиться к первой ступени жизнеспособности (ключевые составляющие). Компании, которая страдает от угасающих обязательств и низкого уровня энергии, но заложила прочную основу на первых трех этапах, возможно, просто нужно будет отрегулировать ступень «двигатель перемен» на этапе «действия». И так далее.

Чаще всего недостаток внимания проявляется именно к факторам жизнеспособности, а не к факторам эффективности. Если речь идет именно об этом, мы подчеркиваем, что верное время, чтобы начать действовать — так же, как и в случае с собственным здоровьем, — это всегда *прямо сейчас*. Каждый день вы двигаетесь вперед к эффективности без причинения вреда вашему здоровью и сокращения вашего долголетия.

Конечно, если ваша организация уже настолько нежизнеспособна, что борется за жизнь, прежде всего нужно остановить кровотечение. Более широкие вопросы жизнеспособности можно отложить. Но большинство организаций все же далеки от такого состояния или еще не дошли до него. Мы искренне желаем, чтобы ваша организация никогда не находилась в критическом состоянии. Следуя нашему сбалансированному подходу к эффективности и жизнеспособности, вы сможете избежать этого, но сможете достичь и гораздо большего. Если ваша организация будет регулярно уделять внимание жизнеспособности, она окажется в лучшей форме и более выгодном положении при достижении всего, что она желает достичь.

Принципы, лежащие в основе нашего подхода

В заключение мы хотели бы повторить три принципа, которые стоят за всем, что вы прочитали. Они лежат в основе наших выводов, и мы советуем помнить о них, чтобы понимать основы эффективности и жизнеспособности, когда вы вступаете на собственный путь и двигаетесь по нему.

Первый принцип: *вопросы эффективности и жизнеспособности имеют одинаковую ценность, и их можно измерить и управлять ими с одинаковой строгостью*. Как мы говорили ранее, самое важное слово в отношении эффективности и жизнеспособности — «и». Во всех решениях, которые вы принимаете, и действиях, которые совершаете в качестве руководителя, мы рекомендуем вам держать в поле зрения оба показателя одновременно во всех случаях, когда это возможно. Но помня о том, что именно аспектом жизнеспособности чаще всего пренебрегают, мы предлагаем вам обратить дополнительное внимание на эту сторону уравнения.

Для большинства лидеров сделать то, что рекомендуем мы, означает выйти из зоны комфорта. Но, как мы видели в нашем исследовании централизованного лидерства, когда мы покидаем нашу зону комфорта, мы попадаем в зону обучения. Если мы продолжаем двигаться за пределами наших обычных ограничений, наша зона комфорта, в конце концов, расширяется, и мы получаем больше энергии на внедрение изменений.

Второй принцип: *эффективность и жизнеспособность — две вещи, которыми вы должны управлять сегодня*. Так же как и эффективность, жизнеспособность требует ежеквартального, ежемесячного и ежедневного внимания со стороны руководителей. Иногда люди отождествляют жизнеспособность организации с долгим сроком (то, чем управляют завтра), а эффективность — с коротким сроком (то, чем управляют сегодня). Такое мышление в корне неверно. Наши исследования показывают, что способ, которым вы управляете жизнеспособностью своей организации сегодня, отвечает по меньшей мере на 50% за ваши успехи в обеспечении жизнеспособности организации в будущем. Но мы хотим предупредить: чем лучше организация управляет эффективностью, тем выше вероятность ее самоуспокоенности в отношении своей жизнеспособности. Руководителям сегодняшних высокоэффективных организаций мы рекомендуем следить за этой тенденцией и быстро корректировать ее в случае возникновения.

Третий принцип: *ничего не изменится, пока не изменятся модели поведения*. В конце концов, повышение эффективности и жизнеспособности организации сводится к тому, чтобы убедить людей делать что-либо другим способом. Для этого нам нужно понимать,

почему мы поступаем так или иначе, и знать вещи, которые могут помешать нам достичь того влияния, которого мы добиваемся. Нам нужно принять предсказуемые присущие нам предубеждения, которые делают нас людьми, независимо от того, насколько иррациональными они могут казаться в свете логики. Подходы и инструменты, которые мы используем, должны всегда рассматриваться через призму вопроса: как это помогает нам понимать и влиять на поведение, необходимое для достижения наших целей?

Наши исследования и опыт показывают, что, реализуя эти три принципа на практике через подход пяти ступеней, ваша организация окажется на пути обеспечения высокой эффективности и уверенного лидерства, независимо от того, в какой отрасли или сфере она занята.

Настоящий потенциал подхода пяти ступеней заключается в его способности преобразовывать человеческие системы. В этой книге мы иногда используем слова «преобразование» и «изменение», чтобы обозначить одни и те же понятия. Хотя в действительности они относятся к совершенно разным процессам. В природе, когда гусеница превращается в бабочку или головастик — в лягушку, происходит преобразование, а не изменение. Гусеница не становится просто более крупной и толстой гусеницей, она становится чем-то абсолютно иным. И когда что-либо проходит через преобразование, оно больше не вернется к тому, чем было раньше. Бабочка не может снова стать гусеницей. Она полностью изменилась, приобретя новую форму, которая дает больше свободы и больше возможностей выживать и преуспевать в ее среде.

И в преобразовании выигрывают не только системы, но также и люди внутри них. Дэвид Уайт однажды написал: «Парадоксально, но работа не просит у нас многого, хотя истощает самую узкую часть нас, которую мы приносим к двери»¹. Подход пяти ступеней обращается к этому парадоксу, используя наши самые масштабные цели и самую сильную мотивацию к работе. Когда мы реализуем этот подход на практике, он освобождает невероятное количество энергии для изменений в огромных группах людей. Наблюдая это влияние на многих примерах, мы можем сказать по секрету, что руководители, которые используют пять ступеней, чтобы добиться организационного совершенства, обнаруживают,

что работа является одной из самых — если не *самой* — приятных вещей в их карьере.

И, наконец, станет ли подход, который мы описали в этой книге, главным направлением мышления руководства — зависит от вас, наш читатель. Разумеется, мы убеждены — и мы надеемся, что к этому моменту нашего повествования вы тоже, — что доказательство слишком убедительно, чтобы его отвергать, и что потенциальное влияние на клиентов, акционеров, подчиненных, сообщества и общество в целом слишком велико, чтобы им пренебрегать. Но будете ли *вы* реализовывать это на практике? Мы возвращаемся к выбору между красной и синей таблеткой.

С одной стороны, мы часто слышим, как руководители говорят о том, что *бы* они сделали, что они *хотят* сделать и что они *попытаются* сделать. Наш опыт с такими руководителями говорит о том, что на самом деле делается очень мало. Почему? Потому что слова, которые они используют, выдают внутреннее сомнение. При первых признаках сопротивления или сомнения они отступают, возвращаясь к подходам, используя которые они чувствовали себя комфортно.

С другой стороны, руководители, которые используют то, что иногда называется языком мастерства, — те, кто говорит о том, что они *будут* делать и на что они *могут рассчитывать* при выполнении, — имеют совершенно иные результаты. Внутреннее обязательство и убежденность, которые просвечивают сквозь выбор слов, означают, что, когда они примут новый подход, они не сойдутся с правильного пути. Они доведут дело до конца и будут ожидать надлежащей оценки своих достижений.

Итак, где находитесь вы в отношении эффективности и жизнеспособности? Вы бы сделали, вы хотите, вы попытаетесь сделать? Или вы сделаете, на вас можно рассчитывать? Чтобы вдохновить вас в духе хорошей голливудской концовки, мы обращаемся к другой кинематографической классике — к словам Йоды, магистра Ордена джедаев из «Звездных войн»: «Или делай или не делай. Не надо пытаться».

Примечания

Введение

1. Из личного интервью.
2. Там же.
3. John Tiefel J. 2009. Chaos By Design: An Interview with the CEO of Zain. In *Voices on Transformation 3*. McKinsey & Company.
4. На основании применения разработанного Ричардом Фостером и Сарой Каплан инструмента анализа корпоративной эффективности и активно используемого в исследованиях при подготовке книги *Creative Destruction: Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market — And How to Successfully Transform Them*. 2001. New York: Doubleday/Currency.
5. Из личного интервью.
6. Oliveira F. 2009. Transforming a High-Performing Company: An Interview with Roberto Setubal. *McKinsey Quarterly* (April).
7. Я не могу получить... удовлетворение от работы: почему американские работники несчастны // Отчет об исследованиях на конференции № 1459-09-RR. 2010, январь.
8. Бюро трудовой статистики Министерства труда США, на основании несельскохозяйственных компаний.
9. Stern S. 2010. Share the Power. Managing Employees through the Recovery. *Financial Times* (March, 22). Special Report.
10. Bouvard F., T. Dohrmann, and N. Lovegrove. 2009. The Case for Government Reform Now. *McKinsey Quarterly* (June).

11. Based on analysis in Stuart Cranier S. and D. Dearlove. 2002. Excellence Revisited. *Business Strategy Review* (March 2002, updated to 2006).

Глава 1. Новая концепция

1. Foust D. 2004. Gone Flat. *Business Week* (December 20).
2. Fox A. 2007. Refreshing a Beverage Company's Culture. *HR Magazine* (November 1).
3. Там же.
4. Интервью Готэма Камра и Джима Уэндлера «Искусство влияния: добиваемся изменений на персональном уровне» (Kumra G. and J. Wendler. 2005 The Creative Art of Influence: Making Change Personal. *Voices of Transformation 1*, McKinsey & Company).
5. «Что общего у успешных преобразований», исследование (*What Successful Transformations Share*. McKinsey Quarterly survey, January 2010).
6. Bossidy L. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. 2002. New York: Crown Business.
7. Из личного интервью.
8. Taylor W.C. 2011. *Practically Radical*. New York: William Morrow.
9. Cowan M. 2009. Pixar Co-Founder Mulls Meaning of Success. *USC News Bulletin*, University of Southern California (December 10).
10. Nevius C.W. 2005. Pixar Tells Story Behind Toy Story. *San Francisco Chronicle* (August 23).
11. Catmull E. 2008. How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review* (September).
12. Simon B. and T. Demos. 2010. GM Listing Marks Successful Turnround. *Financial Times* (November 18).
13. Там же.
14. [www.financialstability.gov / docs / AIFP / Chrysler-Viability-Assessment. pdf](http://www.financialstability.gov/docs/AIFP/Chrysler-Viability-Assessment.pdf)
15. Brooks D. 2009. The Quagmire Ahead. *New York Times* (June, 1).
16. Zellner W. and S. Anderson Forest. 2001. The Fall of Enron. *Business Week* (December, 17).

17. Vicky Ward V. 2010. *The Devil's Casino*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
18. Розлив нефти в Мексиканском Заливе: самая страшная экологическая катастрофа в США (Gulf of Mexico Oil Leak 'Worst US Environment Disaster'. 2010. BBC News (May, 30). www.bbc.co.uk/news/10194335).
19. Crooks E., S. Pfiefer, and S. McNulty. 2010. Energy: A Sea Change Needed. *Financial Times* (October, 6).
20. Boseley S. 2010. Mid Staffordshire NHS Trust Left Patients Humiliated and in Pain. *Guardian* (February, 24).
21. Попечительства фонда — госпитали в составе Национальной службы здравоохранения, деятельность которых регулируется правительством, но которые управляются собственным советом директоров и генеральным директором. Они имеют относительную свободу в определении своей повестки и распределении бюджета и очень дорожат своим статусом.
22. Кэтрин Мерфи, руководитель ассоциации пациентов. Отчет о грубом нарушении прав в госпитале в Среднем Стаффордшире (Murphy K., Director of the Patients Association. 2009. Outrage Greets Mid Staffordshire Hospital Report. *Guardian* (March, 17).
23. Независимое расследование действий фонда попечительства национальной службы здравоохранения в Среднем Стаффордшире в январе 2005 — марте 2009 гг. Часть I. Государственная канцелярия. Лондон. 2010. 24 фев. (Independent Inquiry into Care Provided by Mid Staffordshire NHS Foundation Trust January 2005 – March 2009, vol. I, Stationery Office, London, February 24, 2010.)
24. *McKinsey Quarterly survey*. 2010. What Successful Transformations Share. January, 2010.
25. Davis I. 2005. How to Escape the Short-Term Trap. *McKinsey Quarterly* (April).
26. *McKinsey Quarterly survey*. 2010. What Successful Transformations Share. January, 2010.
27. Анализ основан на работах: Beer M. and N. Nohria, editors. 2000. *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press; Cameron K.S. and R.E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*.

- Reading, MA: Addison-Wesley; Caldwell B. 1994. Missteps, Miscues: Business Re-Engineering Failures Have Cost Corporations Billions and Spending Is Still on the Rise. *Information Week* (June, 20); *State of Re-Engineering Report* (North America and Europe). 1994. CSC Index; Goss T., R. Tanner Pascale, and A.G. Athos. 1993. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. *Harvard Business Review* (November 1); Kotter J.P. and J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
28. Sherman S. 1995. How Tomorrow's Leaders Are Learning Their Stuff. *Fortune* (November, 27).
29. Lavelle L. 2005. Eight Isn't Enough. *Business Week* (February, 28).

Глава 2. Научные основы исследования

1. Оглядываясь назад, мы понимаем, что их взгляды часто влияли на выбор архетипа компании, эту тему мы затронем в 3 главе.
2. Если говорить о географическом расположении, то 35% респондентов проживают в Северной Америке, 29% — в Европе, 26% — в Китае, Индии и других развитых экономиках Азии, остальные — в оставшихся странах. Половина респондентов представляют частные компании, 39% — государственные компании, а остальные представляют правительственные и некоммерческие организации.
3. Дополнительная информация в отчетах: Organizing for Successful Change Management: A McKinsey Global Survey (July, 2006); Creating Organizational Transformations: McKinsey Global Survey Results (August, 2008); What Successful Transformations Share: McKinsey Global Survey Results (March, 2010), доступных на www.mckinseyquarterly.com
4. Технические требования к журналу оказались одним из 50 важнейших факторов или параметров согласно отчету 2007 г. по цитированию журналов — данные социальных наук для журналов коммерческого характера.
5. Bart C.K. and M.C. Baetz. 1998. The Relationship between Mission Statement and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies* 35, no. 6.

6. Collins J.C. and J.I. Porras. 2005. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Random House.
7. Schneider B., M.G. Ehrhart, D.M. Mayer, J. Saltz, and K. Niles-Jolly. 2005. Understanding Organization — Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal* 48, no. 6: 1017–1032.
8. Lieberman S. and J.F. O'Conner. 1972. Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review* 37, no. 2: 117–30.
9. Thomas A.B. 1988. Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly* 33, no. 3: p. 388–400.
10. Kotter J.P. and J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
11. Gordon G.G. and N. DiTomaso. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies* 29, no. 6: p. 783–798.
12. Wagner H., C.P. Parker, and N.D. Christiansen. 2003. Employees that Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, no. 56: p. 847–871.
13. Avey J.B., B.J. Avolio, C.D. Crossley, and F. Luthans. 2009. Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 30: p. 173–191.
14. Davis S. and T. Albright. 2004. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research* no. 15: p. 135–153.
15. Gittel J. 2002. Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects. *Management Science* 48, no. 11: p. 1408–1426.
16. McGahan A.M. and M.E. Porter. 1997. How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal* 8, no. 4: p. 15–30.
17. Stuckey J. 2005. Perspectives on Strategy. *McKinsey Staff Paper*. Информация доступна по запросу в компанию McKinsey & Company.

18. Takeuchi R. 2005. *Intellectual Human and Social Capital as Mediators of HR System and Outcomes: Different Mediating Mechanisms*. Доклад, представленный на ежегодном собрании членов Академии Управления. 2005, август.
19. Krueger J. and E. Killham. 2005. Feeling Good Matters. *Gallup Management Journal* (December, 8).
20. Harrison D.A., D.A. Newman, and P.L. Roth. 2006. How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes Time Sequences. *Academy of Management Journal* 49, no. 2: p. 305–325.
21. Harrison-Walker L.J. 2001. The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research* 4, no. 1: p. 60–75.
22. Cano C., F. Carrillat, and F. Jaramillo. 2004. A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing* no. 21: p. 179–200.
23. Zahra S. and J. Covin. 1994. The Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources. *Journal of High Technology Management Research* no. 5: p. 183–211.
24. Paladino A. 2007. Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management* no. 24: p. 534–553.

Глава 3. Цели

1. Из личного интервью.
2. *McKinsey Quarterly survey*. 2008. Creating Organizational Transformations (July).
3. Tesco Chief Sir Terry Leahy to Retire. *BBC News*. 2010 (June, 8), доступно на www.bbc.co.uk/news/10262193; Leroux M. 2010. Sir Terry Leahy Checks Out at Tesco After 14 Years. *The Times* (June, 9).
4. На выступлении на пресс-конференции в июле 1993 г.
5. Gupta R. and J. Wendler. 2005. Leading change: An Interview with the CEO of P&G. *McKinsey Quarterly* (July).

6. Kumra G. 2007. Leading Change: An Interview with the Managing Director of Tata Motors. *McKinsey Quarterly* (January).
7. В ежегодном исследовании, проведенном Brand Finance и Economic Times.
8. Jack Welch Reinvents General Electric, Again. 1991. *The Economist* (March, 30). Некоторые детали истории GE также цитируются по: Tichy N.M., and S. Sherman. 2005. *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Harper Collins (and www.fundinguniverse.com/company-histories/General-Electric-Company-Company-History.html).
9. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January).
10. Во время посвященного лидерству семинара McKinsey для высшего руководства, февраль 2010 г.
11. Из личного интервью.
12. Croft C., N. Massenet. 2009. The Woman behind Net-a-Porter. *Sunday Times* (March, 8).
13. Wiseman E. 2010. One-Click Wonder: The rise of Net-a-Porter. *Observer* (July, 11).
14. Dugdale A. 2010. Crib Sheet: Natalie Massenet, Founder of Net-a-Porter. *Fast Company* (April, 2).
15. Walsh K. 2010. Net-a-Porter Delivers a Dozen Millionaires. *Sunday Times* (April, 4).
16. Debate between Daniel Kahneman and Gary Klein. 2010. Strategic Decisions: When Can You Trust Your Gut? *McKinsey Quarterly* (March).
17. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January).
18. Goals Gone Wild: How Goal Setting Can Lead to Disaster. 2009. *Knowledge@Wharton* (February, 18).
19. Kapner F. 2002. Pushing the Envelope. *Financial Times* (March, 1).
20. Roberts J. 2004. *The Modern Firm*. Oxford: Oxford University Press.
21. Архетипы были выделены с помощью сложного анализа кластеров в базе данных по индексам жизнеспособности организаций.
22. Morgan A. 2004. *The Pirate Inside*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

23. Дискуссия на ежегодном собрании акционеров P&G в октябре 2004 года.
24. Burrows P. 2007. Welcome to Planet Apple. *Business Week* (June, 28).
25. Там же.
26. Lafley A.G. and R. Charan. 2008. *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York: Crown Business, 2008.
27. Parkinson G. 2005. How the Goldman Sachs Diaspora Spread Its Influence Across the Globe. *Independent* (December 20).
28. Susanne Craig S. 2010. How Goldman Sachs Makes (and Unmakes) Its Partners. *New York Times* (September, 12).
29. Creating Organizational Transformations. 2008. *McKinsey Quarterly survey* (July).
30. Bellos A. 2010. *Here's Looking at Euclid: A Surprising Excursion through the Astonishing World of Math*. New York: Free Press.
31. Дополнительную информацию о преобразовании компании Coca-Cola под руководством Исделла см. в начале главы 1.
32. Kumra G. 2007. Leading Change: An Interview with the Managing Director of Tata Motors. *McKinsey Quarterly* (January).
33. Dichter A., F. Lind, and S. Singham. 2008. Turning Around a Struggling Airline: An Interview with the CEO of Malaysian Airlines. *McKinsey Quarterly* (November).
34. Bronwyn F. and T.A. Stewart. 2008. Cisco Sees the Future: An Interview with John Chambers. *Harvard Business Review* (November).

Глава 4. Оценка

1. Simpson B. 2010. *Flying People, Not Places: The CEO of Bombardier on Building a World-Class Culture, Voices on Transformation 4*. McKinsey & Company.
2. Совместное исследование Global Reputation Pulse и Canadian Business, 2010 г.
3. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January). Дальнейшие ссылки на исследования или опросы в данной главе относятся к этому же источнику.

4. Gross D. 1997. *Forbes Greatest Business Stories of All Time*. New York: John Wiley & Sons.
5. Arvedlund E.E. 2005. McDonald's Commands a Real Estate Empire. *New York Times* (March, 17).
6. Deutschman A. 2005. Change or Die. *Fast Company* (May, 1).
7. Bannister R. 1981. *The Four-Minute Mile*. Guilford, CT: Lyons Press.
8. Gerstner L. 2002. Who Says Elephants Can't Dance? New York: Harper- Collins.
9. Argyris C. 1993. *Knowledge for Action: Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. New York: Jossey-Bass.
10. Цитата с сайта Тима Галвей — <http://www.theinnergame.com>.
11. Deutschman A. 2005. Change or Die. *Fast Company* (May, 1).
12. Keohane J. 2010. How Facts Backfire: Researchers Discover a Surprising Threat to Democracy: Our Brains. *Boston Globe* (July, 11).
13. Wind J., C. Crook, and R. Gunther. 2004. *The Power of Impossible Thinking: Transform the Business of Your Life and the Life of Your Business*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
14. Mohr B.J. and J. Magruder Watkins. 2002. *The Essentials of Appreciative Inquiry*. Waltham, MA: Pegasus Communications.
15. Burnham T. and J. Phelan. 2000. *Mean Genes*. New York: Perseus.
16. Cooperrider D.L., D. Whitney, and J.M. Stavros. 2008. *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehlerz.
17. Simpson B. 2010. Flying People, Not Places: The CEO of Bombardier on Building a World-Class Culture. *Voices on Transformation 4*. McKinsey & Company.

Глава 5. План действий

1. История о развороте компании P&G и слова А. Лафли: Gupta R. and J. Wendler. 2005. Leading change: An interview with the CEO of P&G. *McKinsey Quarterly* (July); Lafley A.G. and R. Charan. 2008. *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York: Crown Business.

2. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January). Дальнейшие ссылки на исследования или опросы в данной главе относятся к этому же источнику
3. Bruck F. and J. Welch. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of EMC. *McKinsey Quarterly* (August).
4. Kumra G. 2007. Leading Change: An Interview with the Managing Director of Tata Motors. *McKinsey Quarterly* (January).
5. http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions.html
6. Ghislanzoni G. and J. Shearn. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of Banca Intesa. *McKinsey Quarterly* (August).
7. Zohar D. 1999. *Spiritual Intelligence*. London: Bloomsbury; Beck D. and C. Cowen. 1996. *Spiral Dynamics*. Oxford: Blackwell; Barrett R. 1998. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. Mackey J. 2010. Creating a High-Trust Organization. On: www.huffingtonpost.com (March, 14).
9. Heath C. and D. Heath. 2006. The Curse of Knowledge. *Harvard Business Review* (December).
10. Miles R.H. 2001. Beyond the Age of Dilbert: Accelerating Corporate Transformations by Rapidly Engaging All Employees. *Organizational Dynamics* 29, no 4 (Spring).
11. Fisher L.M. 2003. Symantec's Strategy-Based Transformation. *Strategy+Business* 30 (Spring).
12. Allis S. 2009. In Small Steps, He Takes a Giant Leap. *Boston Globe* (September, 3).
13. Kegan R. and L. Laskow Lahey. 2003. *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation*. New York: Wiley Jossey-Bass.
14. Из личного интервью.
15. Howard R. 1992. The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire. *Harvard Business Review* (September).
16. Sinclair U. 1935. *I, Candidate for Governor, and How I Got Licked*. New York: Farrar & Rinehart.
17. Brück F. and J. Welch. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of EMC. *McKinsey Quarterly* (August).

18. Dunn J. 2003. Interview with Jack Welch, *Leadership Victoria* (Spring).
19. Burnham T. and J. Phelan. 2001. *Mean Genes: From Sex to Money to Food — Taming Our Primal Instincts*. New York: Penguin.
20. Ariely D. 2008. *Predictable Irrationality: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*. New York: Harper Collins.
21. Dubner S. and S. Levitt. 2005. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. New York: Doubleday.
22. Walton S. 1993. *Sam Walton: Made in America*. New York: Bantam.
23. Cameron L. 1999. Raising the Stakes in the Ultimate Game: Experimental Evidence from Indonesia. *Economic Inquiry* 37, no. 1; Hoffman E., K. McCabe, et al. 1996. On Expectations and the Monetary Stakes in Ultimate Games. *International Journal of Game Theory*, no. 25.
24. Vroom V.H. and K.R. MacCrimmon. 1968. Toward a Stochastic Model of Managerial Careers. *Administrative Science Quarterly* (June).
25. IBM research. Whitmore J. 2002. *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey, 3rd edition.
26. Darley J.M. and C.D. Batson. 1973. From Jerusalem to Jericho: A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 27, no. 1.
27. Cone J. and M. Woodard. 2007. Action Learning Helps PepsiCo's Sales Leaders Develop Business Acumen and Innovation Skills. *Global Business and Organizational Excellence* (May/June).
28. Ahlberg J. and T. Naucner. 2007. Leading Change: An Interview with Sandvik's Peter Gossas. *McKinsey Quarterly* (January).
29. Goleman D. 1996. *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*. London: Bloomsbury.
30. Neate R. 2009. Vodafone's 'Depressingly Thin' Talent Pool under Fire from Analyst. *Daily Telegraph* (November, 26).
31. Delahunty J. 2009. Apple Boosting Chip Design Capabilities. At: www.afterdawn.com/news/article.cfm/2009/04/30/apple_boosting_chip_design_capabilities (April, 29).
32. Labich K. 1994. Is Herb Kelleher America's Best CEO? *Fortune* (May, 2).

33. Ashworth J. 2004. Time to Move on for Chief Who Is Best 'Being Me'. *The Times* (June, 21).
34. Lewin K. 1936. *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw- Hill.
35. Lorenz K. 1952. *King Solomon's Ring*. New York: Crowell.
36. Alicke M.D. and O. Govorun. 2005. The Better-Than-Average Effect. In: M.D. Alicke, D.A. Dunning, and J.I. Krueger (editors), *The Self in Social Judgment: Studies in Self and Identity*. New York: Psychology Press.
37. Svenson O. 1981. Are We All Less Risky and More Skillful than Our Fellow Drivers? *Acta Psychologica* 47, no. 2, February.
38. Hoorens V. and P. Harris. 1998. Distortions in Reports of Health Behaviors: The Time Span Effect and Illusory Superiority. *Psychology and Health* 13, no. 3.
39. Bergdahl M. 2004. *What I Learned from Sam Walton: How to Compete and Thrive in a Walmart World*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
40. Interview by Kumra G. and J. Wendler. 2005. The Creative Art of Influence: Making Change Personal. *Voices on Transformation* 1. McKinsey & Company.
41. Tanner R.P. and J. Sternin. 2005. Your Company's Secret Change Agents. *Harvard Business Review* (May).
42. Из личного интервью.
43. Gupta R. and J. Wendler. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of P&G. *McKinsey Quarterly* (July).

Глава 6. Действуем

1. Isern J. and J. Shearn. 2005. Leading Change: An Interview with the Executive Chairman of Telefonica de Espana. *McKinsey Quarterly* (August).
2. Wit P. 2010. Scaling Up a Transformation: An Interview with Eureka's Jeroen van Breda Vriesma. *Voices on Transformation* 4, McKinsey & Company.
3. Organizing for Successful Change Management. 2006. McKinsey Quarterly survey (June).

4. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January). Дальнейшие ссылки на исследования или опросы в данной главе относятся к этому же источнику.
5. Из личного интервью.
6. Персональную роль лидера в ходе преобразования мы рассмотрим позднее в главе 8.
7. Ghislanzoni G. and J. Shearn. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of Banca Intesa. *McKinsey Quarterly* (August).
8. Vidal J. 2007. She Has Changed the National Perspective about Plastic Bags in a Few Months. She Should Be Prime Minister. *Guardian* (November, 23).
9. How Obama Used Social Networking Sites to Win. 2009. *INSEAD Knowledge* (July, 10).
10. Aiken C. and S. Keller. 2007. The CEO's Role in Leading Transformation. *McKinsey Quarterly* (February).
11. Isern J. and J. Shearn. 2005. Leading Change: An Interview with the Executive Chairman of Telefónica de España. *McKinsey Quarterly* (August).

Глава 7. Движение вперед

1. Westfield M. 2001. *Lame Duck Bank Is Flying*. The Australian (April, 27).
2. Krueger R. A Cultural Transformation Journey. NSW Business Chamber. At: www.nswbusinesschamber.com.au/?content=/channels/Building_and_sustaining_business/Sustainability/Sustainable_business/culturaltransformationjourney.xml
3. Цитируется по ежегодному отчету ANZ от 2002 г.
4. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January). Дальнейшие ссылки на исследования или опросы в данной главе относятся к этому же источнику.
5. Gates B. 1995. *The Road Ahead*. New York: Viking.
6. Taking a Lean Approach to Warehouse Management Logistics. 2005. *Vision*, no 2–1.
7. Kahneman D. and G. Klein. 2010. Strategic Decisions: When Can You Trust Your Gut? *McKinsey Quarterly* (March).

8. Hauschild S., T. Licht, and W. Stein. 2001. Creating a Knowledge Culture. *McKinsey Quarterly* (February).
9. De Feo J.A. and W.W. Barnard. 2004. *Juran Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond: Quality Performance Breakthrough Methods*. New York: McGraw-Hill.
10. De Wit P. 2010. Scaling Up a Transformation: An Interview with Eureka's Jeroen van Breda Vriesman. *Voices on Transformation* 4, McKinsey & Company.
11. *Developing the Global Leader of Tomorrow*. 2008. Ashridge Business School.
12. Опубликовано в McKinsey Quarterly исследование 1147 руководителей финансовых организаций, июль — октябрь 2009: McKinsey Quarterly survey of 1,147 executives in financial services, July — October 2009. Barsh J. and A. De Smet. 2009. Centered Leadership through the Crisis: McKinsey Survey Results. *McKinsey Quarterly* (October).
13. Barsh J., J. Mogelof, and C. Webb. 2010. How Centered Leaders Achieve Extraordinary Results. *McKinsey Quarterly* (October).
14. Zohar D. 1999. *Spiritual Intelligence*. London: Bloomsbury; Beck D. and C. Cowen. 1996. *Spiral Dynamics*. Oxford: Blackwell; R. Barrett. 1998. *Liberating the Corporate Soul*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. Maslow A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, no. 4.
16. Sheldon K.M. and S. Lyubomirsky. 2006. Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, Not Your Circumstances. *Journal of Happiness Studies* 7, no. 1.
17. Compton W.C. 2005. *An Introduction to Positive Psychology*. Stanford, CO: Thomson Wadsworth; T. Ben-Shahar. 2007. *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*. New York: McGraw-Hill; Martin E.P. Seligman. 2004. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Psychology for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
18. Hamel G. 2009. Moon Shots for Management. *Harvard Business Review* (February).
19. Из личного интервью.

20. Seligman M. 2006. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Vintage.
21. Collins J. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Random House.
22. Barsh J. and S. Cranston. 2009. *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough for Work and Life*. New York: Random House.
23. В напутственном обращении в Стэнфордском университете в 2005 г.
24. Heifetz R.A. and M. Linsky. 2002. *Leadership on the Line*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
25. Baumeister Roy F. 2007. *Is There Anything Good about Men?* address to the American Psychological Association; Shelley T.E. 2003. *The Tending Instinct: Women, Men, and the Biology of Our Relationships*. New York: Holt.
26. Welch J.. 2001. *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Books.
27. Из личного интервью.
28. Haidt J. 2006. *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*. New York: Basic Books.
29. Manz C.C., F. Shipper, and G.L. Stewart. 2009. Everyone a Team Leader: Shared Influence at W.L. Gore & Associates. *Organizational Dynamics* 38, no. 3.
30. Fryer B. and T.A. Stewart. 2008. Cisco Sees the Future: An Interview with John Chambers. *Harvard Business Review* (November).
31. Barsh J., J. Mogelof, and C. Webb. 2010. How Centered Leaders Achieve Extraordinary Results. *McKinsey Quarterly* (October).
32. Rotter J.B. 1954. *Social Learning and Clinical Psychology*. New York: Prentice-Hall; Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. 1966. *Psychological Monographs* 80.
33. Murray W.H. 1951. *The Scottish Himalayan Expedition*. London: Dent.
34. Vanier J. 1998. *Becoming Human*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
35. Cushing P.J. 2003. *Shaping the Moral Imagination of Caregivers: Disability, Difference and Inequality in l'Arche*. Unpublished PhD thesis, McMaster University, Canada.
36. Zoglin R. 1988. Oprah Winfrey: Lady with a Calling. *Time* (August, 8).

37. Levitt S.D. 2008. So Much for One Person, One Vote. *New York Times* (August, 6).
38. Wellcome Trust and Merck Launch First of its Kind Joint Venture to Develop Vaccines for Low-Income Countries, Hilleman Laboratories press release. September, 17, 2009.
39. Csíkszentmihályi M. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
40. Wise A. 1997. *The High-Performance Mind*. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam.
41. Schwartz T. and C. McCarthy. 2007. *Manage Your Energy, Not Your Time*. Harvard Business Review (October).
42. Schwartz T., J. Gomes, and C. McCarthy. 2010. *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs that Energize Great Performance*. New York: Free Press.
43. Barsh J., J. Mogelof, and C. Webb. 2010. How Centered Leaders Achieve Extraordinary Results. *McKinsey Quarterly* (October).
44. Из личной беседы.
45. Bruch H. and J.I. Menges. 2010. The Acceleration Trap. *Harvard Business Review* (April).

Глава 8. Роль высшего руководства

1. Mackey J. 2010. *Creating a High-Trust Organization*. On: www.huffingtonpost.com, March, 14.
2. What Successful Transformations Share. 2010. *McKinsey Quarterly survey* (January). Дальнейшие ссылки на исследования или опросы в данной главе относятся к этому же источнику.
3. Women at the Top: Indra Nooyi. 2010. *Financial Times supplement* (November, 16). On: <http://womenatthetop.ft.com/articles/women-top/ca66b59e-ed92-11df-9085-00144feab49a>
4. Fryer B. and T.A. Stewart. 2008. Cisco Sees the Future: An Interview with John Chambers. *Harvard Business Review* (November).
5. Yang L.L. 2007. A Recipe for Consistency. *Fortune* (October 29).
6. Gerstner L. 2002. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: Harper Collins.

7. Cornwell R. 1993. The Iconoclast at IBM. *Independent* (August, 1).
8. Sahlman W.A. and A. Berkley Wagonfeld. 2004. Intuit's New CEO: Steve Bennett. *Harvard Business School case* (May, 24).
9. Ghislanzoni G. and J. Shearn. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of Banca Intesa. *McKinsey Quarterly* (August).
10. Malone R. 2009. Remaking a Government-Owned Giant: An Interview with the Chairman of the State Bank of India. *McKinsey Quarterly* (April).
11. Aiken C. and S. Keller. 2007. The CEO's Role in Leading Transformation. *McKinsey Quarterly* (February).
12. Ghislanzoni G. 2006. Leading Change: An Interview with the CEO of Eni. *McKinsey Quarterly* (August).
13. Aiken C. and S. Keller. 2007. The CEO's Role in Leading Transformation. *McKinsey Quarterly* (February).
14. Речь на конференции Techonomy, 2010, 4 августа.
15. Bruck F. and J. Welch. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of EMC. *McKinsey Quarterly* (August).
16. Expert Business Advice: Want Great Business Ideas? Leave Your Office! 2004. On: www.pressbox.co.uk. (August, 4).
17. Из личного интервью.
18. Aiken C. and S. Keller. 2007. The CEO's Role in Leading Transformation. *McKinsey Quarterly* (February).
19. Strickland W.L. 2007. Leading Change: An Interview with TXU's CEO. *McKinsey Quarterly* (February).
20. Ghislanzoni G. and J. Shearn. 2005. Leading Change: An Interview with the CEO of Banca Intesa. *McKinsey Quarterly* (August).
21. Moss Kanter R., D. Raymond, and L. Baranowski. 2003. Driving Change at Seagate. *Harvard Business School case* (September, 30).
22. Aiken C. and S. Keller. 2007. The CEO's Role in Leading Transformation. *McKinsey Quarterly* (February).
23. Из интервью.
24. Wetlaufer S. 2000. Common Sense and Conflict: An Interview with Disney's Michael Eisner. *Harvard Business Review* (January).
25. Moss Kanter R., D. Raymond, and L. Baranowski. 2003. Driving Change at Seagate. *Harvard Business School case* (September, 30).

26. Welch J. 2001. *Straight from the Gut*. New York: Warner Books.
27. Bossidy L. 2002. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
28. Galloni A. 2009. Being Bernard Arnault. *Wall Street Journal* (March, 5).
29. Hemp P., S.J. Palmisano, and T.A. Stewart. 2004. Leading Change When Business Is Good. *Harvard Business Review* (December).
30. Tanaka Blaney J. 2007. A Whole New Crew. *Time* (March, 15).
31. Paumgarten N. 2010. The Merchant. *New Yorker* (September, 20).
32. Ahlberg J. and T. Naucier. 2007. Leading Change: An Interview with Sandvik's Peter Gossas. *McKinsey Quarterly* (January).
33. Aiken C. and S. Keller. 2009. The Irrational Side of Change Management. *McKinsey Quarterly* (April).
34. Bossidy L. 2002. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
35. Из личного интервью.
36. Simpson J. 2010. Transforming a Nation's Education System: An Interview with the Chief Executive of Bahrain's Economic Development Board. *Voices on Transformation 4*, McKinsey & Company.

Глава 9. Пять ступеней в действии

1. По результатам теста Gallup Q12 на вовлеченность персонала.

Глава 10. Реализация планов

1. Whyte D. 1996. *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. New York: Doubleday Currency.

Рекомендованная литература

Ariely D. 2009. *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*. New York: Harper Collins.

Barsh J., and S. Cranston. 2009. *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*. New York: Crown Business.

Beer M., and N. Nohria. 2000. *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Boyatzis R., and A. McKee. 2005. *Resonant Leadership: Renewing Your-self and Connecting through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.

Collins J.C., and J.I. Porras. 1994. *Built to Last*. New York: HarperCollins.

Fifty Lessons Limited. 2007. *Managing Change: Lessons Learned — Straight Talk from the World's Top Business Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Gallwey T.W. 2003. *The Inner Game of Work: Overcoming Mental Obstacles for Maximum Performance*. London: Texere.

Goleman D. 1996. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. London: Bloomsbury.

Hamel G. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Harvard Business Review on Change: The Definitive Resource for Professionals. 1998. Boston: Harvard Business School Press.

Heath C., and D. Heath. 2010. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Random House.

Kegan R., and L. Lahey. 2003. *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation*. New York: Jossey-Bass.

Kofman F. 2007. *Conscious Business: How to Build Value through Values*. Louisville, CO: Sounds True.

Kotter J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Mourkogiannis N. 2008. *Purpose: The Starting Point of Great Companies*. Basingstoke, Hants.: Palgrave Macmillan.

Peale N.V. 1990. *The Power of Positive Thinking*. London: Vermilion.

Peters T.J., and R.H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pettigrew A., and R. Whipp. 1993. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.

Schein E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. New York: JosseyBass.

Senge P.M. 1993. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Random House.

Ulrich D., and W. Ulrich. 2010. *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*. New York: McGraw-Hill.

Благодарности

Измените что-нибудь в мире. Судя по всему, большинство людей одержимы желанием сделать это. Мы надеемся, что наша книга изменит мир, научив руководителей создавать и сохранять поистине совершенные организации, т.е. организации, где человеческий потенциал раскрывается в полной мере. Мы еще не знаем, к каким серьезным изменениям она приведет, однако в мире есть люди, уже кое-что изменившие — они и помогли сформировать концепцию и структуру книги, которую вы держите в руках.

Сама идея искать пути к совершенству организации зародилась в 1982 г., когда Том Питерс и Роберт Уотерман из McKinsey & Company написали «В поисках совершенства», одну из самых популярных и значимых книг по менеджменту за всю историю этой тематики. Мы просто обязаны поблагодарить их за это революционное сочинение, на котором основана наша работа. «Больше, чем эффективность» во многом представляет собой накопленный за три последних десятилетия опыт компании McKinsey, ее клиентов и друзей. Помня об этом, хотим также поблагодарить всех людей — их слишком много, чтобы здесь перечислить их имена, — которые увидят следы своей работы на страницах этой книги.

Мы не отважились озаглавить книгу «Достигнутое совершенство», однако мы все же полагаем, что в ней содержатся некоторые новые истины и методики, и они более эффективны, чем предыдущие. Многие из них обязаны своим существованием целому ряду людей, усердно помогающих как отдельным личностям, так и учреждениям раскрыть свой потенциал, и в течение многих лет

находивших время беседовать с нами, работать с нами, рассказывать об открытиях. Для нас большая честь передавать дальше то, чему мы научились от них.

Среди тех, чьи имена хотелось бы назвать здесь, — 30 руководителей со всего мира, которые не пожалели для нас времени, знаний и историй:

Джон Эйкхёрст, бывший генеральный директор Woodside Petroleum, который за семь лет вывел компанию в десятку лучших производителей в ее сфере, повысив акционерную стоимость с 3 до 7 млрд австралийских долл.

Дон Аргус, президент BHP Billiton (ныне на пенсии), который курировал слияние предприятий, породившее самую крупную в мире компанию с диверсифицированной ресурсной базой, чья рыночная капитализация в 2010 г. составляла 190 млрд долл.

Алехандро Баильерес, генеральный директор Grupo Nacional Provincial, который вернул крупнейшей мексиканской страховой компании былую славу, осуществив преобразование, описанное нами в главе 3.

Саад Аль-Баррак, бывший генеральный директор Zain, возглавивший преобразование, благодаря которой местная телефонная компания с центром в Кувейте превратилась в целую сеть с региональными филиалами, обслуживающими 56 млн человек на Ближнем Востоке и в Африке.

Ом Пракаш Бхатт, председатель правления Государственного банка Индии, преобразовавший монолитное учреждение в компанию из списка Fortune Global 500.

Пьер Бодуан, президент и гендиректор Bombardier, под руководством которого аэрокосмическая группа компании успешно пережила самый бурный период в истории авиационной промышленности, как мы видели в 4 главе.

Сэр Уильям Кастелл, председатель правления Wellcome Trust, благодаря которому крупнейшая благотворительная организация Великобритании расширила свой кругозор, открыв для себя такие новые факторы, как изменение климата и регулирование рождаемости.

Фульвио Конти, генеральный директор Enel, разработавший идею преобразования, в результате которого итальянская компа-

ния-монополист, новый игрок в сфере энергетики, стала предприятием международного масштаба.

Адам Крозье, генеральный директор ITV, совершивший один из величайших корпоративных переворотов в Великобритании в бытность свою гендиректором Royal Mail.

Том Глосер, генеральный директор Reuters, а затем Thomson Reuters, сделавший свою компанию мировым лидером в сфере информационных услуг, чей доход составляет более 12 млрд долл.

Джон Хаммергрэн, председатель правления, президент и генеральный директор McKesson, под руководством которого компания удвоила свой доход до 108,7 млрд долл. и поднялась до 14-го места в списке Fortune 500.

Идрис Джала, бывший генеральный и управляющий директор Malaysian Airlines, благодаря которому подконтрольная государству компания-перевозчик, находившаяся на грани банкротства, менее чем за два года добилась рекордной прибыли.

Рави Кант, вице-президент и бывший управляющий директор Tata Motors, который помог компании — ведущему производителю грузовых автомобилей — стать крупнейшим автопроизводителем Индии с сетью активно действующих зарубежных представительств.

Лео Кили, генеральный директор MillerCoors, который провел свою организацию через цикл слияний и поглощений, в результате чего она стала третьей по величине пивоваренной компанией в США.

Алан Лафли, генеральный директор P&G (ныне на пенсии), руководитель комплексной программы преобразований, которая удвоила продажи компании, учетверила прибыль и увеличила рыночную стоимость более чем на 100 млрд долл., как мы могли видеть в 5 главе.

Хулио Линарес, управляющий и операционный директор Telefónica de España, превративший свою организацию из убыточной местной телефонной компании в игрока мирового рынка с более чем 10%-ным ростом дохода, как мы могли видеть в 6 главе.

Н.Р. Нараяна Мерфи, председатель правления и главный консультант Infosys Technologies, с чьей помощью компания с началь-

ным капиталом в 250 долл. стала лидером в сфере консалтинга и информационных технологий.

Ричард Парсонс, который, будучи председателем и гендиректором Time Warner, совершил переворот в компании, а затем стал председателем Citigroup.

Коррадо Пассера, управляющий и генеральный директор Banca Intesa, где он провел серьезные перемены, а также бывший управляющий директор Poste Italiane, где он совершил структурную перестройку, принесшую компании первую за 50 лет операционную прибыль.

Алессандро Профумо, бывший генеральный директор UniCredit, осуществивший ряд тщательно продуманных слияний, благодаря которым рыночная капитализация банка увеличилась с 1,5 млрд евро (2,2 млрд долл.) до 37 млрд евро (53,4 млрд долл.).

Майкл Сэбья, президент и генеральный директор Депозитно-инвестиционной кассы Квебека, бывший генеральный директор крупнейшей канадской телефонной компании Bell Canada, где он провел серьезную перестройку.

Паоло Скарони, гендиректор многонациональной нефтегазовой компании Eni, ранее проводивший корпоративные перевороты в Enel — ведущей электроэнергетической компании Италии, и Pilkington — британском производителе стекла.

Роберто Сетубаль, генеральный директор и вице-председатель правления Itau Unibanco, который осуществил слияние Itau и Unibanco, в результате чего возник холдинг, вошедший в мировую двадцатку банков-лидеров по показателям рыночной капитализации.

Джон Стампф, генеральный директор Wells Fargo, который инициировал покупку Wachovia — что обеспечило банку филиалы по всей территории США и вывело его на четвертое место в стране по размеру активов — и осуществил преобразование, о котором мы писали в главе 9.

Джим Сатклифф, бывший генеральный директор Old Mutual, расширивший поле международных операций компании в Азии, Европе, США и Южной Америке, до того как возглавить Британскую комиссию по актуарным стандартам.

Джозеф Туччи, председатель правления, президент и генеральный директор ЕМС, перестроивший компанию после того, как сто-

имость ее акций упала на 90% за девять месяцев под конец бума интернет-компаний, и добившийся того, что с 2005 годовой темп прироста прибыли стал составлять более 10%.

Джон Варли, бывший руководитель рабочей группы Barclays Bank, превративший ее в десятую по величине среди банковско-финансовых групп и двадцать пятую по величине компанию в мире.

Даниэль Васелла, председатель правления и бывший генеральный директор Novartis, который успешно провел слияние Ciba-Geigy с Sandoz; его рекорд пребывания на посту гендиректора в фармацевтической промышленности еще никто не побил.

Вилли Волш, генеральный директор British Airways, за три года превративший близкую к банкротству компанию Aer Lingus в прибыльную бюджетную авиакомпанию, а затем осуществивший преобразование в своей нынешней компании.

Джон Уайлдер, бывший председатель правления и гендиректор TXU, который произвел финансовый и технический переворот в компании, после чего под его руководством контрольный пакет акций компании был выкуплен с помощью кредита — одного из самых крупных кредитов в истории подобных сделок.

Все эти истории полны человеческих драм, рискованных решений с большими ставками на кону, побед, поражений и жизненного опыта. Работая над книгой, мы старались воздать должное невероятному труду таких лидеров, как они.

Общение с лидерами помогло нам разобраться, что работает, а что нет; желая понять, почему это так, мы обратились к науке. Почему те, кто вовлекает большую группу людей в разработку стратегических направлений, получают гораздо более высокие результаты, чем те, кто просто говорит сотрудникам, что делать? Почему лидеры, которые в решении задач руководствуются природным чутьем, часто теряют способность удержать достигнутый результат? Как так получается, что трудолюбивые, способные, действующие из лучших побуждений люди вступают в совместную деятельность, которая мешает каждому из них работать максимально эффективно? Ответить на подобные вопросы нам помогли коллеги-ученые, привнесшие в нашу работу свой опыт, открытия и последовательную способность ставить все под сомнение. Вот их имена:

Хайке Брук, профессор в области стратегического лидерства и директор Института лидерства и управления персоналом, Санкт-Галленский университет;

Дуглас Т. Холл, профессор менеджмента, школа менеджмента, Бостонского университета;

Эндрю Петтигрю, кавалер Ордена Британской империи, профессор в области стратегии и организации, школа бизнеса Саида, Оксфордский университет;

Майкл Ташмен, профессор в сфере управления бизнесом, преподаватель программы MBA Гарвардской школы бизнеса.

Однако мы не ограничились высшим руководством и учеными. Способность этой книги изменить что-нибудь в мире во многом зависит от того, надежны ли наши предписания, будут ли они давать одинаковые результаты в разных условиях. И здесь мы обращаемся к многочисленным лидерам преобразований, которые помогли нам испытать и усовершенствовать наши идеи и подходы. Обычно комплексную программу преобразований в организации запускают люди, стоящие на одну-две ступеньки ниже, чем высший руководитель. В течение нескольких лет мы собирали группы людей, выполняющих эту функцию, на двухдневный семинар по обмену опытом: так называемый Форум лидеров преобразований. Мы проводили форумы в различных странах, включая США, Великобританию, Францию, Дубай и Южную Африку. Сейчас существует сообщество, которое насчитывает более тысячи участников форума; они стали вдохновителями, слушателями и фокус-группой для открытий, изложенных в нашей книге. И, зачастую будучи первыми, кто испытывал наши новые идеи и методики в полевых условиях, они неизбежно достигали того трудного порога, когда мышление вынуждено выйти за привычные границы — и они сделали этот шаг, так что вам уже не придется его делать. Их вклад в работу неоценим.

Мы также хотим поблагодарить коллег из McKinsey, которые трудились бок о бок с нами, разрабатывая концепции и обосновывая методики, описанные здесь. Во-первых, что касается фундаментальной идеи жизнеспособности организации, мы хотим поблагодарить Аарона де Смита, Билла Шанингера и Марка Лоха, которые стали настоящими первопроходцами в этой сфере. Без них и тех, кто им помогал, «Индекс жизнеспособности организации»

никогда бы не появился — равно как и вся эта книга. Они снабдили нас не только данными — настолько обширными и глубокими, что у нас появилась подробная база для исследований; нам еще и очень помогла их невероятная способность извлекать из этого обильного источника практические выводы.

Далее, мы хотим сказать спасибо Джозефу Изерну, Мэри Мини, Джанкарло Гисланцони и Феликсу Брюку, которые сыграли важную роль в развитии нашей концепции успешного преобразования компаний. Эта группа заложила основы целостного подхода к эффективности и жизнеспособности как взаимосвязанным аспектам комплексной программы преобразований.

Мы хотим поблагодарить Майкла Ренни, Кэролин Эйкен и Тома Саара, которые выдвинули новаторские идеи о том, как можно влиять на образ мышления и поведение. В бизнесе, где все начинают с материальной стороны дела, они пошли дальше, чем велит служебный долг, со всей необходимой зоркостью, твердостью и дисциплиной приступив к «нематериальной» стороне.

Еще мы хотим сказать спасибо нашему коллеге Лоуэллу Брайану, автору книг «Мировая гонка» (Race for the World), «Свободный рынок» (Market Unbound) и «Как мобилизовать умы» (Mobilizing Minds), из которых мы вынесли концепцию стратегии как портфеля инициатив. И, наконец, мы благодарим Джоанну Барш и Сюзи Крэнстон, соавторов книги «Как руководят великие женщины» (How Remarkable Women Lead), Джоанну Лавуа и Кэролайн Уэбб за передовые исследования в сфере централизованного лидерства.

Кроме того, мы благодарим наших коллег, которые разрабатывали и проводили Форумы лидеров преобразований по всему миру, а особенно Саймона Блэкберна, Арне Гаста, Джуди Мэлан и Каусика Раджгопала.

Отдельная благодарность — коллегам, которые вели дела от нашего имени, когда нужно было заняться исследованием на рабочем месте и координацией этого мероприятия. Элис Бриден неустанно трудилась на начальных стадиях разработки и синтеза «пяти ступеней». Сехам Хусейн помог нам пройти последний отрезок пути, и поэтому книга, которую вы держите в руках, отражает новейшие и лучшие результаты нашей работы. На протяжении всего писательского процесса мы тесно сотрудничали с редактором Джилл

Уайлдер, которая сделала эту книгу гораздо понятнее и приятнее для чтения. Мы хотим сказать спасибо Джоселин Симпсон, которая поставила на содержимом книги свой редакционный штемпель и тем самым облегчила процедуру издания, насколько это было возможно. Мы благодарны Биллу Фаллуну, ответственному редактору издательства John Wiley & Sons, чей отзыв о книге чрезвычайно важен для нас.

И, говоря о способности изменять что-то в мире, мы не можем не упомянуть наших близких. Мы в огромном долгу перед ними за их терпение, самоотверженность и поддержку, которую они оказывали нам — в написании книги, в работе, в повседневной жизни. Трудясь над книгой, мы не спрашивали, сколько рабочих дней осталось до крайнего срока; мы спрашивали, сколько осталось выходных. Мы от всего сердца говорим «спасибо»: Колин — своей жене Шэрон и детям Камерону и Джоди, а Скотт — своей жене Фионе и сыновьям Лаклену, Джексону и Кэмдену.

И, наконец, мы хотим поблагодарить вас, дорогие читатели, за то, что вы проявили интерес к этой книге. Она отражает наши взгляды на определенный момент времени, и мы будем совершенствовать ее по мере появления новых истин и более эффективных методик. Поэтому мы будем рады любому вашему отзыву. Вы можете написать на scott.keller@mckinsey.com и colin.price@mckinsey.com.

Об авторах

Скотт Келлер — старший партнер McKinsey. Работает в офисе компании в Южной Калифорнии. Является руководителем экспертной группы McKinsey В Северной и Южной Америке по проведению программ преобразований. Некоторое время жил и работал в Австралии, где стал сооснователем Института Лидерства при фирме McKinsey, а также в Латинской Америке. Его работа заключается в том, чтобы помогать высшему руководству разрабатывать и координировать крупномасштабные комплексные программы преобразований.

Он написал книгу «Культурный императив организации» (The Performance Culture Imperative) (совместно с Кэролин Эйкен и Майклом Ренни), предназначенную для коллег и клиентов, и несколько статей о моделях поведения в организации, в том числе «Иррациональный аспект управления преобразованиями» и «Роль генерального директора в управлении преобразованиями».

Помимо работы в McKinsey, Скотт Келлер — сооснователь социального предприятия Digital Divide Data. Эта организация, лауреат многочисленных наград, использует надежную модель ИТ-обслуживания для помощи людям с тяжелой инвалидностью. До этого Келлер работал управляющим производством в P&G и инженером-специалистом по солнечным батареям в министерстве энергетики США. У него две ученых степени: магистра делового администрирования и бакалавра в области машиностроения (университет Нотр-Дам штата Индиана).

Живет в городе Сил Бич, Калифорния, где вместе со своей семьей ежедневно на собственном опыте убеждается в возможностях преобразований: один из его детей нуждается в специальной программе развития, и семья помогает ребенку полностью раскрыть свой потенциал.

Колин Прайс возглавляет всемирную экспертную группу McKinsey по организационным системам управления. Он постоянно проживает в Лондоне, но ему также доводилось жить и работать в Нью-Йорке. Он консультировал многие из крупнейших в мире корпораций, некоторые правительства, глав нескольких стран и целый ряд благотворительных учреждений. Его интересы включают в себя лидерство, слияние компаний и поддержание их жизнеспособности.

Написал шесть книг, в том числе «Слияние: управление, эффективность и корпоративная жизнеспособность» (Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health) в соавторстве со своим коллегой Дэвидом Фубини и Маурицио Цолло из INSEAD, и «Вертикальный взлет» (Vertical Takeoff) в соавторстве с сэром Ричардом Эвансом, бывшим председателем British Aerospace.

Колин Прайс убежден, что мир бизнеса и мир науки могут многому научиться друг у друга. Помимо работы в McKinsey, он является научным сотрудником в Школе бизнеса Оксфордского университета и приглашенным лектором в Батском университете, в своем родном городе. У него несколько ученых степеней. Области специализации — экономика, отношения и психология в отраслевом управлении, модели поведения в организации.

У Колина Прайса двое детей, а его жена Шэрон — психотерапевт, что делает жизнь еще интересней!

Алфавитный указатель

А

Айснер, Майкл 330
Акофф, Рассел 154
Аллер, Пол 208
Аль-Халифа, шейх Хамад ибн Иса 333
Анализ качественных данных, АКД 167
Анализ социальных связей 237, 295
Аргирис, Крис 55, 154, 158, 221
Аргус, Дон 37
Ариели, Дэн 194
Аристотель 254, 288
Арно, Бернар 331

Б

Баильерес, Алехандро 91, 132
Бакингам, Маркус 126
Банковские услуги 66
Баннистер, Роджер 149
Барретт, Ричард 198
Бек, Дон 198, 288

Беннетт, Стив 320
Бетьюн, Гордон 214
Бизнес-истории 205
Бодуан, Пьер 135, 178
Боссиди, Ларри 37, 125, 331, 333
Брайан, Лоуэлл 395
Бренды 41
Бхатт, Ом Пракаш 321

В

Вальд, Абрахам 150
Ван Бреда Врисман, Жерон 251, 284
Ваньер, Жан 299
Васелла, Даниэль 333
Взаимность 295
Внутренняя сосредоточенность 62, 68
Вовлечение 287, 297
 действия руководителя компании 318
Врум, Виктор 221
Высшее руководство, изменение поведения 231

Г

- Гейтс, Билл 122, 280, 332
- Геометрическая модель 256
- Герстнер, Лу 43, 96, 100, 152, 320
- Гибб, Грег 241
- Гладуэлл, Малкольм 239
- Глосер, Том 289, 290
- Голви, Тимоти 154
- Госсас, Питер 227, 332
- Государственный банк Индии 321
- Гоулман, Дэниел 228
- Грамотное распределение ролей 123
- Гринлиф, Роберт 125
- Гроув, Энди 319
- Грунн, Юрек 305
- Гудстейн, Скотт 272

Д

- Дадли, Боб 46
- Данлэп, Альберт («Эл-бензопила») 42
- Двек, Кэрол 153
- Двигатель перемен 259
- Движение по кругу 161
- Двойной цикл научения 154
- Действия,
 - качество 62
- Делл, Майкл 326
- Джала, Идрис 131
- Джексон, Чарльз Дуглас 330
- Джиллард, Джулия 292
- Джобс, Стив 293
- Джойс, Клаудиа 126

Диалог 329

Ди Микко, Дэниэл 322

Дисциплина 118

Доверие 331

Доказательство выполнимости
пилотного проекта 254

Доказательство пользы
пилотного проекта 254

Долгосрочная перспектива
101

Допущения 161

Дребин, Боб 230

Дрекслер, Микки 331

Дэвис, Ян 49

Ж

- Жизнеспособность
 - организации 31, 32, 335
 - важность поддержания 33
 - двигатель перемен 258
 - ключевые составляющие 108
 - ключевые факторы 68
 - компоненты 69
 - методология 79
 - модель влияния 190
 - определение 68
 - оценка 110
 - оценка влияния 273
 - печальные последствия 41
 - постановка целей 112
 - практические методы
 - повышения 71
 - привязка поощрений и мер 208
 - примеры 33

процесс выявления 145
схема работы 356
укрепление 112
центрированное лидерство
284
четыре архетипа 116
эффективность 29

З

Значимость 286, 288
Зона просадки 270
Зохар, Дана 198

И

Игра-ультиматум 220
Идеализированное
проектирование 154
Изображения 165
Индекс жизнеспособности
организации 63
Инициатива 254
измерение 273
по повышению
эффективности 240
Инициатива «Качество,
инновации, продуктивность,
профилактика» 173
Инновации
и изобретение знаний 70
и управление знаниями
методология 83
оценка 110
Инстинкт 129, 299
Инструмент по
определению уровня
сосредоточенности... 63

Интеллектуальное развитие
228
Исделл, Невил 29, 130
Исполнительский архетип 118
Исследование в области
парадигмы позитивных
перемен 175
Исследовательский институт
превентивной медицины
146
История,
как следует рассказывать
201
История коренного перелома
ситуации 198

К

Канеман, Дэниэл 106
Кант, Рави 97, 130, 189
Капиталоотдача 187
Карьерная лестница 218
Катмул, Эд 40
Качество действий 69
Келлехер, Херб 230, 326
Киган, Роберт 205
Килтс, Джеймс 125
Киммен, Кэрол 296
Кларк, Ричард 301
Клинтон, Билл 290
Клифтон, Дональд 126
Кляйн, Гарри 282
Ковачевич, Дик 337, 343
Когнитивный диссонанс 155,
196, 208
Кодури, Раджа 230
Колб, Дэвид 221

Коллективное сознание 146,
153

Коллинз, Джим 23, 125, 292

Команды, нацеленные на
выполнение задач 267

Комиссия экономического
развития Бахрейна 333

Коммуникация 196, 227

Комплексная программа
преобразований 259

Конкурентные преимущества
121

Конструктивистский подход
175

Контакт с профсоюзами 321

Контролируемость 345

Концепция дополняемости 115

Координационные советы 296

Координация и контроль 69,
73, 76, 81

Корпоративная культура 62,
69, 75

методология 80

оценка 110

преобразования 278

смена акцентов 333

Корпоративные навыки,
развитие 73, 75

Коттер, Джон 24

Коуэн, Крис 198, 288

Кремер, Гарри Янсен,
младший 322

Кристенсен, Клайтон 126

Критически важные контакты
258

Крок, Рэй 140, 234

Куперрайдер, Дэвид 175

Л

Лавель, Луис 57

Лакофф, Джордж 155

Лафли, Алан 96, 121, 122, 179,
180, 181, 245, 322

Левин, Курт 231

Лейхи, Лайза 205

Лидерские навыки 285

Лидерский архетип 117

Линарес, Джулио 247

Линейная модель 254

Лински, Марти 294

Линстоун, Гарольд 153

Лихи, Тэрри 95

Личная значимость 319

Личное участие 321

Личностная энергия 288

Личность 297

Лоренц, Конрад 231

Лоэр, Джим 303

Луксо, Стив 328, 330

Лэнди, Джон 150

Любомирски, Соня 289

Люди положительного
отклонения 239

М

Майклз, Эд 126

Маккорд, Пэтти 219

Макфарлейн, Джон 214, 277,
279, 311

Макхейл, Шиван 278

Маркетинг, вирусный 270, 271

Маслоу, Абрахам 288

Массене, Натали 105

Матрица RACI 209

Мерфи, Нараяна 32, 235, 322,
324

Методология 78

Метод «Пять почему» 160

Механизмы поддержки 192,
207

Микоски, Блэйк 236

Миндалевидное тело 298

Митрофф, Ян 153

Модель

большого взрыва 256
достижения результата
250

изменений 175

собственности 248

ценообразования 142

Мозг 298

Мышление 362

методы оценки 156

Мэкки, Джон 200, 315, 325

Мюррей, Уильям 298

3D-модель

действие согласно плану
64

постановка диагноза 64

разработка программы
лечения 64

ЗМ 218

Н

Навыки общения 227

Надежда 292

Найан, Брэндан 155

Намерения и действия 222

Направление развития

компании 79

исследования 79

Необсуждаемые глубинные
убеждения 158

Неограниченное системное
мышление 153

Непрерывное
совершенствование?
инфраструктура 280, 347

Непроверенные смелые идеи
40

Николсон, сэр Дэвид 172, 329

Новак, Дэвид 319

Нуйи, Индра 214, 319

О

Обама, Барак 65, 272, 274, 341

Облако ключевых слов 168

Обновление,
способность к 62, 69

Обратное наставничество 295

Обратный эффект 155

«Олимпиада по экспертным
навыкам», McKinsey 35

Олсен, Кен 102

Оптические иллюзии 194

Организаторы,
исполнительные 266

Организационные риски 103

Орниш, Дин 146

Основанный на знаниях
архетип 122

Ответственность
за принятие решений 209

за результат 69, 72, 75, 80
Wells Fargo 345

исследования 80

Отношения 294, 295

Оценка

программа

преобразований 273

эффективности 118

П

Пальмисано, Сэм 331

Парадокс Стокдэйла 292

Парадоксы менеджмента 31

Пассера, Коррадо 108, 198,
271, 320, 327, 329

Передовые методы работы
280

Пессимизм 292

Пилотный проект 251, 252

Пирамида потребностей
человека 288

Питерс, Томас 39, 59, 323

Платформа Deepwater Horizon,
взрыв 45

Поведение 141

личный пример

руководства 323

привязка к системам

поощрения и наказания
персонала 211

причины 147

формирование желаемого

образа мыслей

и поведения 240

Подзарядка энергией 287, 302

Позитивная психология 289

Полный цикл обучения
сотрудников 225

Полсон, Генри 44, 348

Поррас, Джерри 125

Портфель инициатив 184, 344

Потенциал создания

стоимости 186

Потоковое состояние 302

Поуп, Чарльз 330

Правило 10 футов 206

Правильные цели 110, 340

Практика 222

Практические методы 85, 142

Прахлад, Коимбатур

Кришнарао 151

Предубеждения 103, 365

игра в свою пользу 233

Преимущества,

конкурентные 121

Преобразование

10 вопросов для

тестирования 360

барьеры 56

измерение и оценка 273

личное 319

переход на следующую

ступень 355

придать смысл 318

процесс оценки 174

пять ступеней 335

роль высшего руководства

231, 315

себя 323

структурированный

подход 260

Приверженность лидера 288

Провокации 161

Программа преобразований
254

Прозрачность действий 118

Проклятие знания 201

Прототип 250
Процесс выявления 157, 158
 жизнеспособность 145
 цель 158
Процесс непрерывного
 совершенствования 281
Процессы,
 системные 218
Психология,
 позитивная 289
Пять ступеней роста
 эффективности
 и жизнеспособности
 компании 49
 ступень движения вперед
 50
 ступень действия 50
 ступень оценки 50
 ступень плана действий 50
 ступень цели 50

Р

Работа в команде 136
 сильная
 и целеустремленная
 группа 318, 326
Работа с клиентами 187
Работа с командой 328
Разбор выполненных задач
 в армии США 282
Развитие корпоративных
 навыков
 имеющих решающее
 значение 139
 институциональных 141
 оценка 110

Развитие навыков руководства
 285
Разноуровневая комплексная
 оценка полного цикла 233
Рассказ историй 161
Реализм 292
Решение проблемы 130
Робертс, Джон 115
Робертс, Кевин 324
Роджерс, Гэри 103
Ройс, Марк 41
Ролевые игры 161
Роттер, Джулиан 297
Руководство 69
 воспитание лидеров 117
 высшее 231
 методология 79
 ожидаемые действия 210
 оценка 111
 подходы к управлению 110
 развитие навыков 285
Руссо, Эдвард 154
Рыночный архетип 121

С

Самоактуализация 288
Самооценка 307
Самопознание 307
Саморегуляция 228
Самосознание 228
Самостоятельное решение
 329
Селигман, Мартин 290
Сенге, Питер 153
Символические действия 231,
 234, 325

Система оплаты труда
руководства 325
Система управления,
ориентированная на
новые ценности 130
Скарони, Паоло 322
Скиннер, Беррес Фредерик
208
Совершенство организации 50
Совокупные издержки 187
Сомнения 176
Сосредоточенность на клиенте
110
Сотрудники
обновление кадрового
состава 229
привлечение 110
процессы управления 218
Сотрудничество 36, 340, 346,
347, 349
Социальные навыки 228
Социальный капитал 116
Социальный обмен 214
Способность к обновлению
62, 68, 69
Способность объединять 287,
294
Сравнительный анализ 161
Среднесрочные цели 95, 100,
101, 102, 108, 109, 132, 187
Стампф, Джон 214, 336, 337,
338
Стандартизация действий 120
Стойкость 303
Стоимость бизнеса 274
Стратегические компетенции
140

Стратегические цели 95
Структурированный подход
260
Степень цели 51
Стэнтон, Эндрю 40
Счастье 288, 289
Сян Юй 174

Т

Техника при работе
с убеждениями
«Анализ лексического
состава текстов» 159
«Коллажи» 159
«Лестница» 159
«Сортировка карточек»
159
Техническая составляющая
компании 142, 143
Технические знания 227
Толедано, Сидни 331
Трампп, Дональд 297
Туччи, Джозеф 188, 213, 323
Тэйлор, Уильям 38

У

Уайерсема, Фред 125
Уайз, Энн 303
Уайлдер, Джон 325
Уайт, Дэвид 365
Уайт, Том 177
Убедительная история 191,
195
Удача,
отмечание ее 322
Удовлетворенность 287, 289

Уинфри, Опра 300
Уитни, Диана 175
Укрепление жизнеспособности
организации 112
Уолтон, Сэм 216, 235
Уолш, Вилли 206
Уотерман, Роберт 22, 389
Уполномоченность 341
Уэлч, Джек 95, 99, 100, 213,
295, 324, 327, 330

Ф

Факторы успеха 60
Факты и интуиция 102
Фарр, Дэвид 321
Фестингер, Леон 195
Финансовый кризис, мировой
348
Фитцджеральд, Ниял 231
Формула «преимущества
определяют бюджет» 267
Формулирование смыслов
286, 290
Форум лидеров изменений 65
Форум стратегического
руководства на
потребительском рынке
224
Франкл, Виктор 299
Фрей, Донна 296
Френсис, Роберт 47

Х

Хайт, Джонатан 295
Хейфец, Рональд 125, 294
Хинкль, Дэннис 159

Хоскинг, Ребекка 271
Хьюлетт, Билл 235
Хэмел, Гэри 151
Хэндфилд-Джонс, Хелен 126

Ц

Цели
среднесрочные 95, 100,
101, 102, 108, 109, 132, 187

Ч

Чамберс, Джон 131, 213, 296,
319
Чаран, Рэм 125
Чиксентмихайи, Михай 302
Члены команды
делегирование
полномочий 118
оценка 112
оценка способностей 326
уровень вовлеченности
137

Ш

Шварц, Тони 303
Шерер, Кевин 234, 332
Шея, Тони 125
Шмидт, Эрик 323
Шривастава, Суреш 175
Шумейкер, Пол 154

Э

Эбурдин, Патриция 104
Эванс, Ричард 398
Эдисон, Томас 293

Эйххёрст, Джон 104, 309, 324,
390

Экселрод, Элизабет 126

Элвин, Джо 105

Эмоциональное развитие 228

Эмпатия 228

Энергия, личностная 288

Энрико, Роджер 56

Эффективность 355

база компетенций

и навыков 138

и жизнеспособность 29

инфраструктура

непрерывного

совершенствования

280

модель достижения

результата 250

оценка сотрудников 123

портфель инициатив 184

привязка поощрений

и мер 208

проверка потенциала 67

прямая связь 306

скрытые опасности 38

стратегические цели 95

схема работы 356

факторы успеха 60

организации 67

А

Achmea 251, 253, 283

Allied Signal 37

Amgen 234, 332

ANZ Bank 174, 277, 278, 305,
311, 335

Apple 121, 122, 229

Atari 39

В

Banca Intesa 198, 271, 320

Barclays Bank 319

Baxter International 322

BeeHive 272

BHP Billiton 37

BP 45

British Airways 206

С

Caterpillar 281

Cisco Systems 131, 213, 296,
319

Coca-Cola Company 29, 30, 31,
130, 150, 335

Continental Airlines 214

CRM-система 216

Д

Digital Equipment Corporation
19

Disney 330

Е

EMC 188, 323

Emerson Electric 217, 321

Employers Reinsurance Corpora-
tion 99

Energy Project 303

Enron 19, 102

Eureko 251, 252, 253, 283

F

Fast Company 38
Ford 107

G

GE 207, 213, 295, 324, 330
Genchi genbutsu («Иди сам,
смотри сам») 167
General Motors GM 36
GNP (Grupo Nacional Provincial
92, 93, 257
Goldman Sachs 123, 239
Google 140, 304, 323

H

Hellenic Bottling Company 29
Hewlett-Packard 235
Honeywell 37

I

IBM 43, 130, 140, 152, 261, 272,
320, 331
Intel 319
Itaú Unibanco 323

J

J. Crew 331

L

L'Arche 299
Lehman Brothers 19, 43
Lucasfilm 293
LVMH 331

M

McDonald's 140, 234
McKinsey 10, 16, 94
Mckinsey.com 110
McKinsey Quarterly 64
Microsoft 122, 280, 333
Motorola 227, 283

N

NASA 204, 205
NBC 99
Net-a-porter 105
Netflix 219
Novo Nordisk US 305
Nucor 322, 325

P

PepsiCo
лидерский архетип 118
подход field and forum 224
эмоциональный интеллект
228
Petronas 218
Pfizer 282
Pixar 40, 293
Poste Italiane 108
PricewaterhouseCoopers 217
Procter & Gamble, P&G 18, 96,
121, 122, 126, 139, 179

R

Radio Corporation of America,
RCA 99
Reuters 289

S

Saatchi and Saatchi 324
Sainbury's 235
Sandvik Materials Technology 332
Seagate 328
Sears 107
Sony Europe 305
South African Revenue Service, SARS 264
Sunbeam Products 42
Symantec 203

T

Taishin Bank 240
Tata Motors 97, 98, 130, 189
Telefónica de España 247, 248, 250
Telstra 206
Tesco 95
Thomson Reuters 295
Thrivent Financial, американский фонд лютеранской церкви 242
TOMS Shoes 236
Toyota 36
TXU 325

U

Unilever 231

V

Vodafone 229
Volkswagen 281

W

Wachovia Bank 348, 349, 350
Walmart 120, 121, 206, 216, 224, 235
Wells Fargo 214, 336, 337, 338, 339
Whole Foods Market 201, 315, 325
Woodside Petroleum 104, 105, 309, 310, 324

X

Xerox 208

Y

Yum! Brands 319

Серия «Библиотека Сбербанка»

Том 42

Келлер Скотт
Прайс Колин

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Как самые успешные компании
сохраняют лидерство на рынке

Руководитель проекта *М. Султанова*
Корректор *И. Астапкина*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Художник *С. Прокофьева*

Подписано в печать 21.07.2014.
Формат 60 × 90 $\frac{1}{16}$.
Объем 26 печ. л. Тираж 6500 экз.

ООО «Альпина Пабlishер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК
